

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Odměňování a motivace zaměstnanců na městských úřadech
Remuneration and Motivation of Employees of Municipal Authorities

Student: Miroslava Šalková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jaroslava Pešlová

Ostrava 2013

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně, a že jsem v seznamu literatury uvedla veškeré použité zdroje.“

Ve Valašském Meziříčí dne 22. 4. 2013

.....
Šalková

Miroslava Šalková

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucím mé bakalářské práce, kterými byly v první řadě Ing. Jaroslava Pešlová a posléze Ing. Helena Škrlová. Děkuji jim za odborné připomínky, rady a pomoc při zpracování mé první odborné práce. Zároveň bych také ráda poděkovala MěÚ Valašské Meziříčí a to zejména personálnímu oddělení za poskytnuté informace, věcné rady, ochotu a čas, který mi pracovníci tohoto oddělení věnovali. Také děkuji zaměstnancům MěÚ Valašské Meziříčí a MěÚ Nový Jičín za vyplnění dotazníků, které sloužily pro mou bakalářskou práci.

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Miroslava Šalková**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Specializace: 01 Ekonomika podniku
Téma: **Odměňování a motivace zaměstnanců na městských úřadech**
Remuneration and Motivation of Employees of Municipal Authorities

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Způsoby motivace zaměstnanců
 3. Motivování zaměstnanců na MěÚ
 4. Analýza a interpretace zjištěných výsledků
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
ČOPÍKOVÁ, Andrea a Petra HORVÁTHOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2010. 142 s. ISBN 978-80-248-2264-8.
KOCOUREK, Jiří. *Odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě*. Praha: C. H. Beck, 2007. 132 s. Beckovy příručky pro právní praxi. ISBN 978-80-7179-615-2.

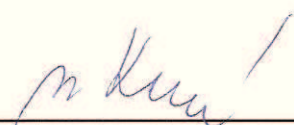
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jaroslava Pešlová**

Datum zadání: 23.11.2012
Datum odevzdání: 10.05.2013




Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Obsah

1	Úvod	5
2	Způsoby motivace zaměstnanců	6
2.1	Odměňování zaměstnanců (v moderním řízení).....	6
2.2	Složky odměňování	7
2.3	System odměňování.....	8
2.3.1	Úkoly systému odměňování	9
2.4	Základní otázky odměňování v organizaci	9
2.5	Faktory brané v úvahu při odměňování	10
2.6	Ocenění práce	12
2.6.1	Plat.....	13
2.6.2	Platový tarif	13
2.6.3	Mzda.....	14
2.7	Metody hodnocení pracovníků	14
2.7.1	Volba metod hodnocení	15
2.7.2	Hodnotící rozhovor v systematickém hodnocení pracovníků	15
2.7.3	Chyby v hodnocení pracovníka a vedení hodnotícího rozhovoru	17
2.8	Program motivování	18
2.8.1	Motivační teorie	18
2.8.2	Typy motivace.....	19
2.8.3	Stimulace.....	20
2.9	Zaměstnanecké výhody	21
2.9.1	Typy zaměstnaneckých výhod	22
2.9.2	Fond kulturních a sociálních potřeb a sociální fond	23
2.9.3	Cafeteria systémy	24
3	Motivování zaměstnanců na MěÚ	25
3.1	Město Valašské Meziříčí	26
3.2	SWOT analýza.....	27
3.3	Vnitřní předpisy	28
3.4	Organizace a řízení MěÚ	29
3.5	Organizační struktura	31
3.5.1	Personální a prostorové vybavení	32
3.6	Platové tarify a platová třída.....	33

3.6.1	Hodnocení zaměstnanců.....	33
3.7	Pracovní doba	34
3.8	Péče o zaměstnance MěÚ Valašské Meziříčí	35
4	Analýza a interpretace zjištěných výsledků	37
4.1	Zhodnocení dotazníkového šetření	37
4.2	Doporučení efektivnějšího hodnocení a na něm závislé odměny a motivace zaměstnanců.....	48
5	Závěr	52
	Seznam použité literatury	54
	Seznam zkratk	57
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Zaměstnanci patří mezi nejdůležitější složky v každé organizaci v závislosti na jejich zkušenostech, znalostech a schopnostech. Je proto důležité, aby daná organizace o své zaměstnance v rámci svých možností pečovala. Nabízela jim vhodné zaměstnanecké výhody, odměny či různé bonusy a tím je motivovala k lepším pracovním výkonům. Žádná organizace si nemůže dovolit ztráty na produktivitě práce způsobené nízkou motivací, malým zájmem o práci a vysokou fluktuací. Změnit situaci můžeme tím, že začneme lidi efektivně motivovat. Motivace zaměstnanců bude účinná, když budeme vědět, jak každý člověk potřebuje být individuálně motivován.

Ve veřejné správě, na rozdíl od tržního sektoru, je jen malá možnost, jak pružně reagovat na rozhodování o řízení lidských zdrojů.

V bakalářské práci je popsána struktura MěÚ Valašské Meziříčí. Do dotazníkového šetření byly zahrnuty MěÚ Valašské Meziříčí a MěÚ Nový Jičín. Respondenti z uvedených městských úřadů odpovídali na předem připravené otázky z oblasti odměňování a motivace zaměstnanců.

V průběhu mého studia jsem absolvovala praxi na MěÚ Valašské Meziříčí, kde jsem se setkala s personální činností a s řízením lidských zdrojů. Tato oblast v organizaci mě natolik zaujala, že jsem se rozhodla získané informace použít do mé bakalářské práce.

V teoretické části je popsáno, jakým způsobem lze motivovat zaměstnance, a to od jejich odměňování, přes hodnocení až po jejich motivaci, například ve formě benefitů. Jak a proč je důležité motivovat zaměstnance za jejich vykonávanou práci a jakým způsobem by měla či neměla být jejich práce hodnocena.

V další části bakalářské práce je charakterizován MěÚ Valašské Meziříčí, jeho organizační struktura, vnitřní předpisy apod.

Cílem této bakalářské práce je porovnání stávajícího systému motivace a odměňování, jehož základem je pravidelné hodnocení zaměstnanců a návrh vhodných doporučení v této oblasti.

Následující část je zaměřena na zhodnocení dotazníků, ty byly dány zaměstnancům městských úřadů Valašské Meziříčí a Nový Jičín k dispozici na vyplnění. Po dokončení sběru informací došlo ke zpracování dat v programu Microsoft Excel a pomocí široké škály ukazatelů byly zjištěné výsledky interpretovány.

2 Způsoby motivace zaměstnanců

Motivace se dá podpořit různými motivátory. Těch je celá řada, jako např. pochvala, zajímavá práce, získání uznání, bezpečnost a jistota zaměstnání, dobrý plat (odměňování zaměstnanců), možnost kariérního růstu.

Mezi hlavní motivátory zaměstnanců patří:

2.1 Odměňování zaměstnanců (v moderním řízení)

V moderním řízení lidských zdrojů odměňování neznámá pouze mzdu nebo plat, eventuálně jiné formy peněžní odměny, jež poskytuje pracovníkovi organizace jako formu kompenzace za provedenou práci. Odměňování v moderním pojetí je zdaleka širší. Obsahuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a rovněž zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, jedině z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou úplně samozřejmé, například přiřazení daným způsobem vybavené kanceláře, zařazení na určité pracoviště, přidělení určitého stroje či zařízení. Mezi odměny je stále více zařazováno i vzdělávání, které organizace poskytuje.

Vedle těchto více či méně hmatatelných odměn, na něž dohlíží a o nichž v zásadě rozhoduje organizace (jinak také vnější odměny), se stále více péče věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty nejsou hmotného charakteru a souvisejí se spokojeností pracovníka s prováděnou prací, s potěšením, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity vyplývajícími z toho, že se může účastnit určitých aktivit či úkolů, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, z postavení, dosahování pracovních cílů a kariéry apod. Takové odměny se shodují s osobností pracovníka, jeho zájmy, postoji, potřebami, normami a hodnotami. Mimo peněžních forem odměňování se také užívají i nepeněžní formy, z nichž lze některé vyjádřit v penězích, ale některé nelze v penězích vůbec vyjádřit. Veškeré jmenované odměny tvoří tzv. celkovou odměnu. (Srpová aj., 2010)

Organizace disponuje docela širokou škálou možností, jakým způsobem může odměňovat své pracovníky za vykonanou práci i za to, že jsou pracovníky této organizace. Odměny mohou být vázány na povahu prováděné práce a jejím významem, na odvedenou práci, na výkon pracovníka, na jeho vzácnost na trhu práce nebo vycházejí z pracovního poměru, či mohou být vázány na jeho schopnosti, mohou mít povahu zajímavých

a podnětných pracovních úkolů, veřejného uznání zásluh a dobré práce, péče o rozvoj a vzdělávání pracovníků, péče o individuální pracovní prostředí, o zdokonalování pracovních a mezilidských vztahů v organizaci atd. Protože odměňování patří mezi nejefektivnější nástroje motivování pracovníků, kterými organizace a její vedoucí pracovníci disponují, stanovují odměnu za odvedenou práci a další odměny i podle množství a kvality vykonané práce.

Bez zřetele na to, co říká pojetí odměn a odměňování v moderní formě, se personální praxe v této oblasti (zejména u nás) neustále ještě orientuje zejména, či dokonce výhradně, na otázky peněžního odměňování, tj. na problematiku mezd a platů, jejich konstrukce, na otázky vztahu peněžní odměny a výkonu, mzdových forem apod. (Koubek, 2011)

2.2 Složky odměňování

„Jak tvrdí Kocianová (2010, s. 161) **odměňování zahrnuje tyto složky:**

- základní peněžní odměna, dodatečné peněžní odměny (pevné a pohyblivé mzdy a platy);
- zaměstnanecké výhody;
- nepeněžní odměny (uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost, osobní rozvoj);
- procesy řízení pracovního výkonu.

Do celkové odměny patří:

1. transakční odměny – hmotné, hmatatelné odměny (peněžní odměny a zaměstnanecké výhody);
2. relační (vztahové) odměny – nehmotné (vzdělávání a rozvoj, zážitky z práce).

Celková odměna obsahuje veškeré nástroje, jenž má organizace k dispozici, a které se mohou využívat k získávání, udržení, motivování a které splňují očekávání pracovníků. Celkovou odměnou je vše to, čeho si pracovníci v zaměstnaneckém vztahu cení.

- časová mzda a plat;
- prémie (pravidelně se opakující prémie za předchozí období, jednorázové prémie – bonus, mimořádná prémie nebo např. prémie manažerů);
- osobní ohodnocení (osobní příplatek) je udáno procentem ze základního platu (oceňuje obtížnost práce a dlouhodobě dosahované výsledky);
- odměňování zlepšovacích návrhů;

- podíly na výsledcích organizace (podíl na zisku, podíl na výnosu, podíl na výkonu);
- zaměstnanecké akcie (nabídka je zpravidla závislá na délce zaměstnání v organizaci; některé jsou určeny pro všechny pracovníky, některé pro manažery);
- Scanlonův systém (udělování prémie, které je založeno na prokazatelné úspoře nákladů);
- příplatky (povinné příplatky, např. za práci ve svátek, v sobotu a v neděli, za práci přesčas, v noci apod.; nepovinné příplatky, např. příplatky na ošatné, na ubytování, na dopravu apod.);
- ostatní výplaty (dar k životnímu nebo pracovnímu výročí, náborový příspěvek, odstupné apod.).“

2.3 Systém odměňování

Jeho prvky jsou uvedeny v příloze č. 1 a **rozumí se jím:**

- Strategie odměňování stanovující, co v dlouhodobé perspektivě zamýšlí uskutečňovat v oblasti vytváření a realizace politiky, práce, procesů a postupů odměňování podporujících dosahování podnikatelských cílů. Např. organizace může vytvářet strategii směřující k udržení konkurenceschopných mzdových sazeb;
- Politika odměňování poskytující návod pro rozhodování a potřebné kroky. Např. organizace může vytvářet politiku stanovující, že úrovně peněžních odměn v organizaci budou odpovídat průměrným tržním sazbám;
- Praxe odměňování tvořící struktury stupňů (tříd) a sazeb (mzdové struktury), metody jako například hodnocení práce a programy, jako je zásluhové odměňování využívané k realizaci strategie a politiky odměňování. Např. politika, která se týká úrovně peněžních odměn, bude vést ke shromažďování a analyzování údajů o tržních sazbách a k uskutečňování úprav mezd a platů respektujících růst tržních sazeb;
- Procesy odměňování tvořící způsoby realizace politiky a uskutečňování praktické stránky odměňování, například způsob využívání a uplatňování výsledků šetření a jakým způsobem manažeri řídí proces revize a úpravy mezd;
- Postupy (procedury) odměňování, které jsou využívány v zájmu udržení systému a k zabezpečení účinného a pružného fungování a přinášející odpovídající hodnotu za vynaložené peníze. Například půjde o určitý postup, který se používá při provádění pravidelné revize a úpravy mezd a platů, zpravidla každoročně (Armstrong, 2009).

2.3.1 Úkoly systému odměňování

„Dle Koubka (2011, s. 285) by měl systém:

1. Přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci.
2. Stabilizovat žádoucí pracovníky.
3. Odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti.
4. V ziskových organizacích napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu.
5. Povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musejí být racionální, přiměřené možnostem (zdrojům) organizace a potřebám dalších personálních činností.
6. Být pracovníky akceptován.
7. Hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností.
8. Být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami.
9. Poskytovat pracovníkům příležitost k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti.
10. Sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků.
11. Zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a ohledem na příjmy.

Pracovníci musejí zabezpečit uspokojování potřeb svých i své rodiny, potřebují určitou sociální jistotu, jasnou perspektivu a životní stabilitu, včetně možnosti budoucích výdělků, spravedlnost a srovnatelnost odměňování, dobré poměry na pracovišti, možnost seberealizace a práce, která by jim zajistila uspokojení.“

2.4 Základní otázky odměňování v organizaci

„Jak říká Koubek (2011, s. 287), mezi základní otázky odměňování v organizaci patří:

1. Úroveň mezd a platů.
2. Vnitřní struktura mezd a platů.
3. Placení jednotlivců.
4. Platit za odpracovaný čas nebo za výsledky?
5. Zvláštnosti odměňování specialistů a manažerů.
6. Zaměstnanecké výhody a příplatky.

7. Řízení a kontrola mezd a platů.
8. Výběr jednotlivých typů odměn a formování struktury systému odměňování.

Řešení těchto otázek rozhoduje o efektivnosti odměňování v organizaci, jeho motivačním účinku, o úspěšnosti získávání a stabilizace pracovníků v organizaci, o příznivém klimatu v organizaci a o mnohém dalším.“

Existuje všeobecné mínění, že odměna by se měla odvíjet od pracovního výkonu. Existuje přesvědčení, že lidé budou motivováni k lepšímu pracovnímu výkonu, jestliže budou věřit, že jejich píle povede k očekávané odměně.

Bohužel pracovní výkon nelze jednoduše změřit a s rozvojem ekonomiky roste počet i podíl pracovních úkolů, které mají problematickou měřitelnost pracovního výkonu. I u měřitelného pracovního výkonu není možné vždy měřit všechny složky výkonu. Kromě toho, měřit výkon je velice náročná záležitost vyžadující určitou disciplinovanost a soustavnost kontroly výkonu.

Při odměňování pracovníků je zvykem brát ohled na jejich vzdělání, délku praxe, dobu zaměstnání v organizaci a jiným objektivněji zjištělým znakům pracovníka (Koubek, 2011)

2.5 Faktory brané v úvahu při odměňování

Goodridge doplnil, upravil a utřídil faktory, jež by při odměňování měly být brány v úvahu při odměňování, do následující tabulky (viz tabulka 2.2) a snaží se pomocí ní odpovědět na otázku, proč jsou někteří lidé placeni lépe než jiní (Koubek, 2011)

Tab. 2.1: Faktory brané v úvahu při odměňování

VKLAD PRACOVNÍKA	CHARAKTERISTIKY PRACOVNÍHO PROCESU	VÝSTUPY
Vzdělání Kvalifikace Dovednosti Zkušenosti Znalosti Kontakty Duševní schopnosti Fyzická síla/kondice	Rozhodování Řešení problémů Odpovědnosti Tvořivost Vliv na výsledky Iniciativa Plánování/organizování Řízení/kontrola Argumentování Vztahy k ostatním Komunikace Pečování Bystrost/obratnost Pracovní podmínky Používání věcí Využívání zdrojů Složitost Přesnost Spolehlivost	Zisk Výkon Produktivita Kvalita Prodej

Zdroj: Koubek (2007). Vlastní úprava.

Aby systém odměňování nevedl ke konfliktům, měl by splňovat tři následující cíle:

- měl by motivovat – podpora motivace zaměstnanců (měl by být srovnatelný s odměnami nabízenými v obdobných organizacích a úsilím, jež zaměstnanec během své profesionální činnosti projevuje),
- měl by být spravedlivý – odměňuje se dle zásluh a jsou pochopeny a zdůvodněny případné rozdíly v odměňování zaměstnanců,
- měl by být transparentní – systém odměňování, jež je založený na významných mechanismech, které jsou pochopitelné pro všechny zaměstnance (Čopíková a Horváthová, 2010).

2.6 Ocenění práce

V současných podmínkách náleží plat k základním a nejvíce zřejmým motivům práce v zaměstnání. Různé podoby a složky platu (základní plat, prémie, odměny, provize, bonusy aj.) lze souhrnně označovat jako monetární pobídky a patří k hlavním nástrojům motivace, které má vedoucí pracovník k dispozici. Pro člověka je plat především instrumentální hodnotou, neboť mu umožňuje, aby si za něj formou směny pořídil výrobky či služby, které chce a potřebuje (Blažek, 2011).

„Jak tvrdí Blažek (2011, s. 168) plat však není pro zaměstnance jedinou formou ocenění jeho práce. Ocenění může mít vedle platu též formu nepeněžní odměny nebo morálního ocenění. Nepeněžní odměny bývají zahrnovány spíše do množiny tzv. zaměstnaneckých výhod, o kterých se zmíníme v souvislosti s podmínkami práce.“

Časová mzda a plat nemají schopnost dostatečného pobídkového účinku. Mzda a plat je hodinová, týdenní či měsíční částka, jež pracovník dostává za svou práci. U dělnických skupin se obvykle jedná o hodinovou mzdu, u nedělnických kategorií většinou o měsíční plat. Zákoník práce definuje mzdu jako peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci za práci. Plat je vymezen zákoníkem práce jako peněžité plnění poskytované za práci zaměstnavatelem, jímž může být stát, územní samosprávný celek, příspěvková organizace, státní fond, školská právnická osoba zřízená ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazem obcí.

Mzda a plat je poskytována dle složitosti, namáhavosti práce, odpovědnosti, dle obtížnosti pracovních podmínek, dle výkonnosti práce a dosahovaných pracovních výsledků.

Jedním ze základních úkolů systému časových mezd a platů je vytvořit strukturu a systém pro srovnatelné odměňování pracovníků, které je závislé na jejich pracovních úkolech (místě práce) a na jejich pracovním výkonu.

Pobídkové (výkonové) formy jsou odměnami poskytované jako doplněk k časové mzdě či platu nebo existuje samostatně a zpravidla jsou přímo úměrné pracovnímu výkonu, snaží se tedy posílit vazbu odměny na výkon, zviditelnit ji a tím podněcovat pracovníky (Kociánová, 2010).

2.6.1 Plat

- Je peněžité plnění poskytované zaměstnanci za práci v pracovním poměru k zaměstnavateli, který je uveden v § 109 odst. 3 zákoníku práce. Plat zaměstnanci zpravidla určuje zaměstnavatel jednostranným opatřením (platovým výměrem) ve struktuře a výši stanovené zákoníkem práce.
- Odměnu formou platu dostávají zaměstnanci státu, státních fondů, územních samosprávných celků (kraje a obce), příspěvkových organizací, jejichž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost, jsou zcela hrazeny z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad dle zvláštních právních předpisů.

Ve veřejných službách a správě lze poskytovat plat jen v přesně stanoveném rozsahu, ve výši a ve struktuře stanovené zákoníkem práce, respektive prováděcími nařízeními vlády.

Ve veřejných službách a správě zaměstnavatel určuje plat zaměstnanci zpravidla jednostranným písemným opatřením – platovým výměrem. Zaměstnavatel se může dohodnout o sjednání platu pouze se zaměstnanci zařazenými do 13. a vyšší platové třídy.

Činnost zaměstnavatelů, kteří poskytují plat je úplně či převážně financována z veřejných zdrojů. Místo pro kolektivní vyjednávání o platech mezi zaměstnanci a zaměstnavateli v oblasti veřejných služeb a správy je minimální (d'Ambrosiová aj., 2011).

2.6.2 Platový tarif

Platové tarify a jejich konkrétní výše v jednotlivých 16. platových třídách a 12. platových stupních jsou uvedeny v tabulkách, jež jsou přílohou k nařízení vlády.

Platové tarify, které jsou platné pro jednotlivé skupiny zaměstnanců se zvyšují v závislosti na výši platové třídy a zároveň v závislosti na délce započítatelné praxe. Délka této praxe má podstatný význam pro určení konkrétního platového stupně v dané platové třídě.

Platová třída má vyjadřovat náročnost a složitost práce, kterou má zaměstnanec v pracovním poměru vykonávat, a odpovědnost spojenou s výkonem této práce. Zařazení konkrétní práce do dané platové třídy má zohledňovat také rozsah vlivu této práce na společenské vztahy, respektive úroveň, na níž je činnost vykonávána.

Rozdělení prací do jednotlivých platových tříd určuje katalog prací, jenž je přílohou nařízení vlády.

Pro zařazení zaměstnance do dané platové třídy je rozhodujícím faktorem výhradně druh práce sjednaný se zaměstnancem v pracovní smlouvě (Kocourek, 2007).

2.6.3 Mzda

- Poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci za práci ve formě peněžitého plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda);
- používá se pro podnikatelskou sféru;
- používá se i pro neziskové organizace, i když se v podstatě nejedná o skutečné podnikatelské subjekty,
- sjednává se v kolektivní smlouvě, pracovní či jiné smlouvě, eventuálně mzdovým výměrem či vnitřním předpisem (d'Ambrosiová aj., 2011).

„Jak tvrdí Blažek (2011, s. 168) plat však není pro zaměstnance jedinou formou ocenění jeho práce. Ocenění může mít vedle platu též formu nepeněžní odměny nebo morálního ocenění. Nepeněžní odměny bývají zahrnovány spíše do množiny tzv. zaměstnaneckých výhod, o kterých se zmíníme v souvislosti s podmínkami práce.

2.7 Metody hodnocení pracovníků

Mezi odměňování patří také hodnocení pracovníků. Pro řízení odměňování má hodnocení práce zvlášť velký význam. Skýtá základnu pro to, aby peněžní odměna byla spravedlivá, a jako nástroj naplňování zásady, kdy za stejnou práci má být stejná odměna, hraje významnou roli (Armstrong, 2007).

Hodnocení může být formální a neformální. Další hodnotící metody jsou různou mírou formalizované a patří k hodnocení formálnímu. Význam neformálního hodnocení je stejně významný jako u formálních metod. Hodnocení neformálními metodami rozumíme neplánované, situační hodnocení, např. výtky nebo pochvaly.

Matice metod hodnocení

Hodnotící metody je možno roztrždit dle toho, jaké oblasti hodnocení pokrývají a na jaké časové období se orientují.

3 skupiny metod:

- metody zaměřené na minulost – jsou orientovány zejména na to, co se již stalo.
- metody zaměřené na přítomnost – jsou zaměřeny na posouzení aktuální situace.

- metody zaměřené na budoucnost – jsou orientovány k určité predikci toho, co se může stát.

Samozřejmě, že i metody, které jsou zaměřené na minulost, v sobě zahrnují budoucnost. (Hroník, 2006)

2.7.1 Volba metod hodnocení

Je ideální, pokud hodnocení pracovníka zahrnuje všechny možné průniky oblastí hodnocení a časových horizontů. Tohoto ideálu se dá v rámci jednoho cyklu hodnocení jen stěží dosáhnout, lépe řečeno by to bylo možné při vynaložení velkého objemu zdrojů na takové hodnocení.

Minimální varianta

- Je třeba, aby hodnocení pokrývalo minimálně výstup a bylo zaměřeno na jednu stranu do minulosti a na druhou stranu i do budoucnosti.

Opakování metod

- Jednotlivé hodnotící metody nemusejí být každý cyklus hodnocení totožné. Jedny mohou mít delší cyklus opakování, jiné se mohou vyskytovat ojediněle.

Metody umožňující účast více hodnotitelů

- V rámci daného cyklu hodnocení je vhodné zařazovat metody hodnocení, jež umožňují, aby se účastnili další hodnotitelé mimo přímého nadřízeného, např. kolegy, metodického vedoucího apod. (Hroník, 2006).

2.7.2 Hodnotící rozhovor v systematickém hodnocení pracovníků

Hodnotící rozhovor je možností k výměně názorů mezi nadřízeným a pracovníkem. Hodnotící rozhovor má za úkol sladění požadavků kladených na výkon konkrétní činnosti a skutečných schopností pracovníka. Hodnotící rozhovor má za cíl zpravidla balance předešlého období a debaty, které se vztahují k období následujícímu.

Podstatný význam má příprava nadřízeného i hodnoceného pracovníka na hodnotící rozhovor.

Vedení hodnotícího rozhovoru vyžaduje dodržování následujících obecných zásad:

- hodnotitel je odpovědný za průběh rozhovoru (je nutné, aby se na rozhovor připravil, zajistil si podklady),
- hodnotící rozhovor není monologem hodnotitele, ale oboustrannou diskuzí,

- hodnotící rozhovor se musí týkat práce, osobnosti jen ve vztahu k pracovní činnosti (hodnotící rozhovor není terapií!),
- hodnotitel je nucen vycházet při hodnocení pracovníka z požadavků pracovního místa,
- při hodnocení pracovníka je nutné vycházet z dostatečných a relevantních informací a musí být spravedlivé,
- diskutovat je nutné o faktech, být konkrétní, hodnotitel by se měl snažit zdůraznit cíl hodnocení, kterým je zlepšení práce, nikoliv její kritika,
- hodnotící rozhovor by neměl být nepřátelským aktem, neměl by být řízením, při kterém se hodnocený brání proti kritice, ale ani nezávazným povídáním,
- hodnotitel by měl vést rozhovor ve vhodném, nerušeném prostředí (bez návštěv, telefonů), měl by se snažit vytvořit přátelskou a klidnou atmosféru, nastolit důvěru,
- pracovník by měl mít pocit, že je snaha mu pomoci, těžiště rozhovoru by mělo být v radě, jak dosáhnout zlepšení,
- hodnotitel by měl klást otevřené otázky a naslouchat, ověřovat nejasné informace nebo takové informace, o nichž si není jistý, a ověřovat stanovisko pracovníka,
- hodnotitel by měl využívat sendvičovou metodu rozhovoru (pozitivní – kritická – pozitivní),
- neměla by být opomenuta v průběhu hodnotícího rozhovoru chvála za dosažené pracovní výsledky,
- hodnotitel by měl myslet na to, že člověk lépe snáší zpravidla kritiku své práce než své osoby,
- hodnotitel by si měl během rozhovoru dělat poznámky,
- hodnotícímu rozhovoru je nutné věnovat dostatek času.

Hodnotící rozhovor může mít následující postup:

- v úvodu přivítat pracovníka a nastínit mu průběh rozhovoru,
- v první řadě pracovník zhodnotí sám svůj pracovní výkon a výsledky od uplynutí předchozího rozhovoru,
- následně hodnotitel dá pracovníkovi na vědomí i své názory na jeho pracovní výkon a výsledky, na jeho pracovní chování,
- hodnotitel nadhodí oblasti, které vyžadují zlepšení,
- hodnotitel by měl žádat od pracovníka návrh, jak je možné dosáhnout zlepšení v těchto oblastech,

- hodnotitel může naznačit možné cesty, jak se může pracovník zdokonalit,
- společně uvážit, jak silné stránky hodnoceného v budoucnu posílit a slabé překonávat,
- prodebatovat budoucí možnosti pracovníka a očekávaný osobní rozvoj pracovníka jak z jeho strany, tak ze strany organizace,
- stanovit společně vzdělávací akce pro následující období,
- na závěr rozhovoru hodnotitel shrne vše, o čem bylo diskutováno a na čem se obě strany shodly (hodnotitel i hodnocený); hodnotitel by se měl snažit ověřit, zda jsou stanoviska (aspekty) k projednávaným otázkám shodně pochopena,
- hodnotitel je nucen hodnocenému umožnit, aby doplnil náměty a myšlenky,
- hodnotitel by měl rozhovor zakončit motivačně, tzn. povzbudivě (Kocianová, 2010).

2.7.3 Chyby v hodnocení pracovníka a vedení hodnotícího rozhovoru

Nejčastější chyby vyskytující se v realizaci systému hodnocení, je možné charakterizovat takto:

- Chyby, jež jsou v systému hodnocení zakotveny. Jde o špatně určená kritéria hodnocení, nedostatečnou objektivizaci příčin úrovně pracovního výkonu, špatnou metodiku hodnocení, nedostačující metodickou přípravu hodnotitelů, nevyhovující průběh samotného procesu hodnocení, uspěchanost a formálnost hodnocení, nepostačující účast pracovníků v celkovém průběhu a formulování závěrů hodnocení a výsledky hodnocení, které neodpovídají práci.
- Chyby, které jsou na straně hodnocených. Příčiny obvykle pramení z nedostatků v metodice a přípravě systému hodnocení, nedostačujícího zprostředkování smyslu a účelu hodnocení managementem organizace.
- Chyby hodnotitelů, které vyplývají z nedostání formálních i obsahových zásad a cílů hodnocení. Mohou být rozlišeny:
 - nevhodně vybrané měřítko stupnice hodnocení (špatné stanovení průměrného pracovního výkonu),
 - centralizační tendence,
 - předpojatost nebo zaujatost hodnotitele (efekt zakotvení),
 - kumulativní chyba (zátěž minulosti),
 - chyby měřítka vlastního pracovního výkonu hodnotitele (chyba kontrastu),
 - chyba vyplývající z odmítání kladných a vyzdvihování záporných stránek hodnoceného,

- panovačný postoj (pouze já mám pravdu),
- chyby „haló efektu“,
- chyba upřednostňování (úmyslné chyby proti etice a smyslu hodnocení a zneužití hodnocení) (Dvořáková, 2012).

2.8 Program motivování

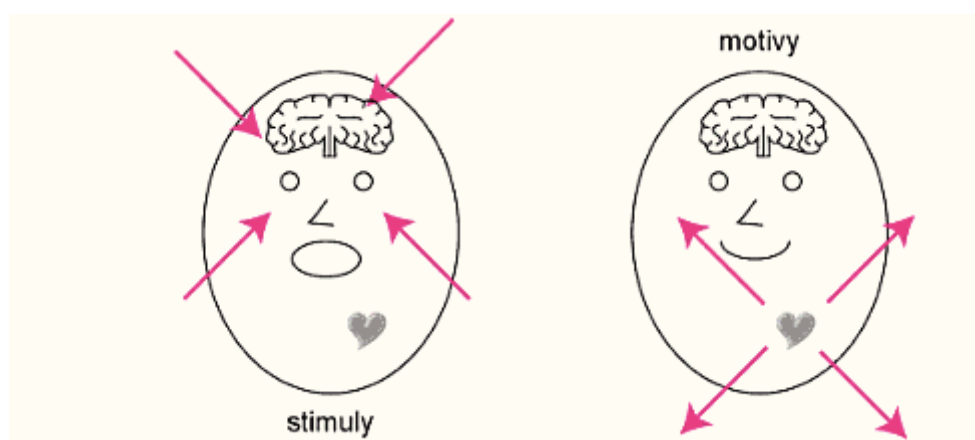
Program motivování v organizaci zahrnuje nástroje pro stimulaci pracovníků v souladu s personální strategií, se sociální a personální politikou a prolínající se celým systémem řízení lidí v organizaci. Motivační program organizace má za úkol ovlivňovat pracovní ochotu lidí, spokojenost, jejich výkonnost a stabilizaci.

Program motivování v organizaci je konkretizací systému práce s lidmi s relativně vyhraněným zaměřením na ovlivňování pracovní motivace pracovníků pozitivním způsobem. Program motivování určuje základní pravidla uplatňování stimulačních prostředků (Koubek, 2007).

2.8.1 Motivační teorie

Motivování představuje vnější působení na vnitřní motivační strukturu člověka prostřednictvím určitých podnětů, které má za cíl dosáhnout jeho žádoucího chování. Tyto vnější impulzy jsou nazývány stimuly. V dané spojitosti je také hovořeno o vnitřní motivaci, založené na motivech, jenž jsou „v člověku“ a vnější motivaci, která je založená na vnějších motivech – stimulech přicházejících zvenčí, viz. Obr 2.3 (Plamínek, 2010).

Obr. 2.2: Rozdíl mezi motivací a stimulací



Zdroj: Plamínek (2010, s. 14)

2.8.2 Typy motivace

Motivování k práci je možno dojít dvěma cestami. V první řadě lidé sami sebe motivují tím, že hledají, nalézají a provádějí práci, jež jejich potřeby uspokojuje, nebo alespoň vede k tomu, že očekává od ní splnění svých cílů. V dalším případě je možno lidi motivovat managementem pomocí takových metod, jako je pochvala, povyšování, odměňování atd. (Armstrong, 2007).

„Armstrong (2007, s. 221) tvrdí, že **existují dva typy motivace**:

- **Vnitřní motivace** – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost, autonomie, příležitost využití a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí.
- **Vnější motivace** – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika „

Motivy různých lidí se liší

Velký počet vedoucích se domnívá, peníze jsou jedinou motivací pro pracovníky. Mzda/Plat má samozřejmě značný význam, ale nepatří mezi jediný nástroj motivace. Existují lidé, pro které výdělek není tolik podstatný a mají pro ně větší cenu jiné věci – například osobní pohodlí nebo potěšení ze svých zálib. Úspěšnost práce vedoucího je závislá na znalosti motivů různých lidí (Bělohlávek, 2008).

Jak tvrdí Bělohlávek (2008) jsou **různé motivy různých typů lidí**:

- Peníze mají velký význam pro motivaci většiny lidí. Někteří jedinci, u kterých je tento motiv obzvlášť silný, jsou schopni udělat téměř vše kvůli penězům. Pro vedoucího takoví lidé, které motivují především peníze, jsou velkým přínosem – pokud má k dispozici dostatek financí, dostane z nich maximum.
- Osobní postavení – potřeba vést lidi, řídit chod věcí, rozhodovat i nepochybná pýcha na získané postavení, která by se měla alespoň v jisté míře u každého vedoucího pracovníka objevit. Takový člověk má jako prioritu úspěch, kvůli jeho postavení. Špatné však je, když usiluje o osobní postavení intrikami nikoli prací.

- Pracovní výsledky, výkon patří mezi důležité motivace z hlediska firmy. Lidé, kteří se ve své práci snaží vyniknout a mají ji rádi, jsou energií, motorem firmy. Jsou soutěživí, rádi se srovnávají s ostatními a dělá jim dobře, když jsou lepší. V případě, že se jim nedaří, snaží se dělat vše pro to, aby je překonali.
- Přátelství – lidé, pro něž je důležitá dobrá atmosféra na pracovišti. Spíše, než na pracovních výsledcích či penězích, jim záleží na přátelských vztazích na pracovišti.
- Jistota – lidé se zaměřují na jistotu, nejsou pro ně důležité mimořádné příjmy ani vysoké postavení.
- Odbornost – ti, jež preferují svůj profesionální rozvoj, snaží se vyniknout v profesi, kterou vykonává.
- Samostatnost – jen těžko nad sebou snášejí někoho nadřízeného, chtějí rozhodovat o všem sami.
- Tvořivost – lidé, jejichž potřeba je vytvářet něco nového.

2.8.3 Stimulace

Stimulace představuje obrovskou výhodu – je dosti jednoduchá. Dokud je vyplácena odměna, dokud je krmeno a napájeno, jednoduše dokud se vynahrazuje nepohodlí spojené s výkonem nějakými přitažlivými hodnotami, je očekáváno, že práce bude probíhat.

Ovšem v okamžiku, kdy se přestanou takové hodnoty poskytovat, práce zřejmě bude zastavena. To patří mezi nevýhody stimulace – práce je uskutečňována pouze po dobu, kdy působí stimuly (Plamínek, 2010).

Obr. 2.3: Pyramida stimulů



Zdroj: Plamínek (2010, s. 87). Vlastní úprava.

2.9 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody svým způsobem mají zlepšovat blahobyt pracovníků. Jsou poskytovány navíc k peněžité odměně a tvoří značnou část celkového souboru odměn.

Zaměstnanecké výhody patří do velice nákladných částí celkového souboru hmotných odměn. Můžou odpovídat až jedné třetině nákladů na mzdy/platy nebo dokonce více a je nutné, aby byly pečlivě plánovány a řízeny.

Proč existují zaměstnanecké výhody?

Zaměstnanecké výhody slouží pro osobní potřeby pracovníků, jsou nástrojem zvyšování jejich oddanosti organizaci a vypovídají o tom, jak zaměstnavatelé pečují o jejich blahobyt a pohodu. Některé ze zaměstnaneckých výhod, jako je například mateřská dovolená, je nutno zabezpečit ze zákona (Armstrong, 2009).

Určitá úskalí spojená se zaměstnaneckými výhodami:

- Zaměstnanecké výhody bývají často chápány jako nárok či běžná součást pracovního vztahu a ne jako nadstandardní péče.
- Zaměstnanecké výhody, jež bývají poskytovány úhrnně, nemusejí být pro všechny zaměstnance vyhovující.
- Zaměstnanecké výhody mnohdy z potřeb zaměstnanců nevycházejí, nýbrž bývají poskytovány na základě srovnání s trhem, konkurencí nebo pod tlakem poradenských firem.
- Za zaměstnanecké výhody považují některé organizace to, co zaměstnancům stejně dle zákonných norem musejí poskytnout.

Za zaměstnanecké výhody, které jsou optimální, se považují takové, jež jsou pro zaměstnance osvobozené od daně z příjmů ze závislé činnosti a nejsou zahrnuty do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet pojistného na zdravotní a sociální pojištění a zároveň jsou daňově uznatelným nákladem, jež snižuje daně z příjmů (Čopíková a Horváthová, 2010).

Typické znaky pro zaměstnanecké výhody:

- zpravidla nejsou závislé na zásluhách; jejich struktura a rozsah se zpravidla zlepšuje s postavením zaměstnance v organizaci a dobou trvání pracovního poměru;
- Obvykle nejsou stimulantem ke krátkodobému pracovnímu výkonu.
- Neznamenají to, že je vnímají všichni zaměstnanci jako výhodu, např. mladý zaměstnanec necítí vysokou potřebu mít penzijní připojištění nebo nadstandardní zdravotní péči.
- Mnohdy jsou zavedeny proto, že kopírují trend nebo morální závazky a nejsou založeny na racionální analýze.
- Oproti malým organizacím jsou velké a finančně silné organizace schopny nabídnout širší škálu benefitů.
- Ve chvíli, kdy jsou zavedeny, je nelehké je zrušit a zaměstnanci je vnímají spíše jako automatickou součást pracovního vztahu než jako nadstandardní péči.
- Doposud není možné zcela dokázat závislost, do jaké míry právě benefity do podniku lákají uchazeče o zaměstnání; na druhou stranu je jisté, že jsou důvodem, proč zaměstnanci mohou ukončit pracovní poměr.
- Mohou kladně působit na pracovní spokojenost, ale v každém případě jsou podnětem pro nespokojenost, v případě, že je jejich přiznávání spravováno nesystémově a ledabyle, že to vyvolává pocity nespravedlivosti, obvinění z nadržování a z preferování určitých pracovníků.
- Mohou se poskytovat na základě pracovní smlouvy či jiné smlouvy, kolektivní smlouvy, případně vnitřního předpisu. (Dvořáková, 2012)

2.9.1 Typy zaměstnaneckých výhod

Nejvýznamnější jsou zaměstnanecké výhody, které se týkají osobní bezpečnosti, osobních potřeb, peněžních potřeb, podnikových automobilů a dobrovolných výhod (Armstrong, 2009).

„Kociánová (2010, s. 165) říká, že systémy zaměstnaneckých výhod mají různé podoby. Organizace využívají systémy pevně daných či volitelných výhod. V současnosti je využíván tzv. Cafeteria Systém, umožňující pracovníkům volit si z nabízených alternativ podle vlastních hodnotových preferencí a aktuálních potřeb.“

„Podle Kociánové (2010, s. 165) mezi hlavní typy zaměstnaneckých výhod patří:

- penzijní systémy;
- osobní jistoty (např. úrazové či životní pojištění posilující osobní jistotu pracovníka a jeho rodiny);
- finanční výpomoc (např. půjčky, pomoc při stěhování, slevy na služby poskytované organizací);
- osobní potřeby (např. různé formy dovolené, péče o děti, poradenství, nabídka rekreačního zařízení);
- podnikové automobily a pohonné hmoty;
- jiné výhody, např. dotované stravování, příplatky na ošacení, úhrada telefonních výdajů, mobilní telefony.“

2.9.2 Fond kulturních a sociálních potřeb a sociální fond

Fond kulturních a sociálních potřeb (běžně nazývaný „FKSP“) patří mezi významné nástroje péče o zaměstnance a zároveň má funkci stimulační.

Fond je zaměřen na zabezpečování sociálních, kulturních a dalších potřeb zaměstnanců, důchodců, jež do důchodu odcházeli od zaměstnavatele a rodinným příslušníkům zaměstnanců.

FKSP je tvořen základním přidělem ze zisku, a to ve výši 1% z ročního objemu mzdového fondu a dalšími přiděly.

Z Fondu lze přispívat jen na přesně určené účely, a to na:

- zařízení, které slouží sociálnímu a kulturnímu rozvoji (rekreační objekty, tělovýchovná a sportovní zařízení, kulturní zařízení, rehabilitační zařízení apod.),
- vybavení ke zlepšení pracovního prostředí, kulturní, sportovní a tělovýchovné akce (z fondu lze hradit např. vstupenky na kulturní a sportovní představení, plavanky apod.),
- půjčky na bytové účely (na pořízení bytu či domu, koupi bytového zařízení apod.), půjčky jsou poskytovány bezúročně a jsou poskytovány na základě písemné smlouvy,
- sociální výpomoci a půjčky,
- stravování (z fondu je možné přispívat zaměstnancům na stravenky),

- věcné nebo peněžní dary (za mimořádnou aktivitu ve prospěch zaměstnavatele při živelných pohromách, při pracovních či životních jubileích, při odchodu do důchodu apod.).

Zaměstnavatel společně s příslušnými odborovým orgánem rozhodují o stanovení přidělu do fondu a jeho čerpání (Foot a Hook, 2002)

2.9.3 Cafeteria systémy

Je systém volitelných zaměstnaneckých výhod. Může být řečeno, že je to určitý „věrnostní program“ pro zaměstnance, ve kterém zaměstnanci sbírají kredity či body, jež mohou posléze utratit za zvolený zaměstnanecký benefit z katalogu odměn. Zaměstnavatel musí předem stanovit seznam odměn i jejich cenu.

Zpravidla by měl být všem zaměstnancům umožněn přístup ke všem odměnám. Na druhou stranu je v České republice někdy strategičtější tzv. „bodově drahé“ odměny, které jsou pro určité zaměstnance reálně nedosažitelné, těmto zaměstnancům vůbec neukazovat.

Výhody Cafeteria systému

V USA patří mezi klíčové výhody osvobození veškerých výhod až do výše přesahující dva měsíční paty od daní v rámci Cafeteria systému. V ČR lze osvobodit od daně pouze některé zaměstnanecké výhody např. příspěvek na penzijní připojištění apod., avšak jich není mnoho.

Mají však další dvě klíčové funkce – motivace a odměna. Aby Cafeteria systém nejen odměňoval, ale i motivoval, není vhodné používat konstantní počet bodů. Mnohem lepší je, aby byly body přidělovány v přímé závislosti na pracovním výkonu. Na druhou stranu by i v tomhle případě měl existovat fixní měsíční přiděl bodů (např. 10 bodů) a zbylých (např. 5) by sloužilo jako prostředek motivace – při dokončení důležitého projektu, práce nad rámec pracovních povinností apod. (Cafeteria, 2011).

3 Motivování zaměstnanců na MěÚ

Základní informace

V bakalářské práci je popsán MěÚ Valašské Meziříčí. Podklady byly získány z webových stránek a z interních informací úřadu.

Identifikační údaje

Název orgánu:	Město Valašské Meziříčí
Adresa:	Náměstí 7, 757 01 Valašské Meziříčí
IČO:	00304387
DIČ:	CZ00304387
Telefonní číslo:	+420 571 674 111
FAX:	+420 571 611 043
E-mail:	epodatelna@muvalmez.cz
Internetové stránky:	www.valasskemezirici.cz
Počet zaměstnanců:	156 zaměstnanců MěÚ + 27 zaměstnanců městské policie
Znak města:	

3.1 Město Valašské Meziříčí

První zmínka o Meziříčí pochází z roku 1297. V sousedství byla založena obec Krásno, roku 1491 po výšená na městečko. V roce 1924 se spojily ve Valašské Meziříčí.

Město Valašské Meziříčí leží na severozápadě Zlínského kraje, při soutoku řek Rožnovská a Vsetínská Bečva. Svou polohou představuje vstupní bránu do pohoří Moravskoslezské Beskydy. Od severozápadu je toto sídlo obklopeno rozsáhlými lesy. Město se sedmi přilehlými osadami se rozprostírá na ploše 5481 hektarů. V „metropoli Valašska“, jak bývá také nazýváno, žije přibližně 27 tisíc obyvatel. Město je nejdůležitějším silničním a železničním uzlem regionu Vsetínsko.

Pro svou výhodnou polohu bylo předurčeno stát se průmyslovým centrem. Rozvoj dopravy a průmyslu ovlivnil značnou část města.

Město Valašské Meziříčí (2010) patří mezi aktivní členy Národní sítě Zdravých měst ČR a to již od roku 2000. V rámci projektu Zdravé město organizuje Město Valašské Meziříčí společně s partnery tohoto projektu každý rok velkou řadu aktivit.

Dle zákona o obcích je město samostatně spravováno zastupitelstvem města. Dalšími orgány města jsou rada města, starosta, městský úřad a zvláštní orgány města.

Obec spravuje své záležitosti samostatně (dále jen „samostatná působnost“). Státní orgány a orgány krajů mohou do samostatné působnosti zasahovat pouze vyžaduje-li to ochrana zákona, a způsobem, který zákon stanoví. Rozsah samostatné působnosti může být omezen jen zákonem. Státní správu, její výkon byl zákonem svěřen orgánu obce, vykonává tento orgán jako svou přenesenou působnost.

Do samostatné působnosti obce patří záležitosti, které jsou v zájmu obce a občanů obce, pokud nejsou zákonem svěřeny krajům nebo pokud nejde o přenesou působnost orgánů obce nebo o působnost, která je zvláštním zákonem svěřena správním řadům jako výkon státní správy, a dále záležitosti, které do samostatné působnosti obce svěří zákon.“

MěÚ Valašské Meziříčí je orgán města zabezpečující výkon státní správy a plnění úkolů samosprávy. V oblasti samostatné působnosti plní dané úkoly, úkoly zadané zastupitelstvem města a radou města, chystá podklady pro jednání zastupitelstva, rady a zabezpečuje plnění jejich usnesení.

3.2 SWOT analýza

Dle interních informací byla zpracována SWOT analýza v rámci jednodenního workshopu s vedením úřadu a identifikuje:

- Silné stránky – potenciál, kterým MěÚ disponuje
- Slabé stránky – oblasti, ve kterých zaměstnanci MěÚ vidí rezervy a prostor pro rozvoj
- Příležitosti – vnější potenciál, který může MěÚ využít ke svému rozvoji
- Hrozby – vnější rizika ohrožující chod MěÚ

Tab. 3.2: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• Kvalifikovaní zaměstnanci• Vysoký podíl VŠ vzdělaných zaměstnanců• Interní směrnice k řízení personalistiky• Existence systému hodnocení• Možnost zvyšování a prohlubování kvalifikace• Benefity• Přijímání absolventů• Koncepční práce a praktikanty a rekvalifikace	<ul style="list-style-type: none">• Politické tlaky při výběrových řízeních• Nezastupitelnost zaměstnanců• Systém hodnocení nemá přímou vazbu na odměňování (nenárokované složky platu)• Nárůst práce na zaměstnance• Narůstající administrativní náročnost• Adaptace (není standardizovaná práce s novými zaměstnanci (procesní mapa, mentor apod.)• Omezená možnost fin. účasti na SOFT školeních• Legislativní nejistota ve způsobu odměňování

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Nový způsob (pásmový odměňování) • EU fondy • Zavedení nových funkčních nástrojů ŘLZ 	<ul style="list-style-type: none"> • Úsporná opatření • Zvyšující se administrativa • Nepřipravený management na nový způsob odměňování • Odchod klíčových zaměstnanců • Snížení kvality zaměstnanců vlivem odchodů

Zdroj: Interní informace, audit. Vlastní zpracování.

3.3 Vnitřní předpisy

Zaměstnanci se musí řídit nejen zákony a danými právními předpisy, ale také vnitřními směrnicemi a příkazy. Mezi vnitřní předpisy lze řadit např. pracovní řád, vnitřní platový předpis, organizační řád, kolektivní smlouvu, spisový řád.

MěÚ plní zákonem stanovené úkoly v oblasti:

- **Samostatné působnosti**

- To jsou úkoly uložené zastupitelstvem města a radou města, připravuje podklady pro jednání zastupitelstva, rady a zabezpečuje plnění jejich usnesení,
 - a) po odborné stránce usměřňuje subjekty založené nebo zřízené městem, pokud zvláštní zákon nestanoví jinak,
 - b) spolupracuje s výbory a komisemi a pomáhá jim v jejich činnosti,
 - c) MěÚ je příslušný k organizačnímu a administrativnímu zabezpečení činnosti orgánů města zejména zastupitelstva a rady,
 - d) zastupitelstvo vydává v samostatné působnosti obecně závazné vyhlášky města.

MěÚ je ve věcech samostatné působnosti odpovědný za plnění úkolů zastupitelstvu a radě.

- **Přenesené působnosti**

- a) vykonává státní správu ve věcech stanovených zvláštními zákony a ve věcech, které jim svěří nadřízený orgán státní správy,

- b) jako MěÚ s rozšířenou působností ve stanoveném správním obvodu vykonává státní správu s výjimkou věcí, které patří do působnosti zastupitelstva, rady a zvláštních orgánů města,
- c) při výkonu přenesené působnosti se orgány města řídí:
- při vydávání nařízení obce a při rozhodování o právech, právem chráněných zájmech a povinnostech občanů, fyzických a právnických osob zákony a právními předpisy vydanými na základě zákona,
 - v ostatních případech též usneseními vlády a směrnicemi ústředních správních úřadů;
- d) rada vydává v přenesené působnosti nařízení města,
- e) město Valašské Meziříčí má správní obvod vymezen územím těchto obcí:
Branky, Choryně, Jarcová, Kelč, Kladeruby, Kunovice, Krhová, Lešná, Loučka, Mikulůvka, Oznice, Podolí, Police, Poličná, Střítež nad Bečvou, Valašské Meziříčí, Velká Lhota a Zašová.

Zdroj: Interní informace, organizační řád.

3.4 Organizace a řízení MěÚ

V čele MěÚ stojí starosta, který:

- je ze své činnosti odpovědný zastupitelstvu,
- zastupuje město navenek,
- provádí úkony vyžadující schválení zastupitelstva, popř. rady, jen po jejich předchozím schválení, jinak jsou tyto právní úkony od počátku neplatné,
- se souhlasem ředitele krajského úřadu jmenuje a odvolává tajemníka MěÚ a stanoví jeho plat dle zvláštních předpisů a uděluje mu odměny,
- navrhuje zastupitelstvu odměny neuvolněným členům zastupitelstva, předsedům výborů a komisí,
- odpovídá za včasné objednání přezkoumání hospodaření města za uplynulý kalendářní rok
- smí svěřit komisi výkon přenesené působnosti v určitých věcech, po předchozím projednání s ředitelem krajského úřadu,
- může požadovat po Policii ČR spolupráci při zabezpečení místních záležitostí veřejného pořádku,

- je odpovědný za informování veřejnosti o činnosti města,
- je odpovědný za činnost a řízení Městské policie města Valašské Meziříčí,
- podepisuje obecně závazné vyhlášky a nařízení města, spolu s místostarostou nebo jiným členem rady,
- připravuje, svolává a řídí zasedání zastupitelstva a rady a podepisuje jejich usnesení,
- má právo pozastavit výkon usnesení rady v otázkách samostatné působnosti, má-li za to, že je nesprávné.
- řídí a kontroluje MěÚ ve věcech finanční kontroly, kteří jsou zařazeni do Útvarů interního auditu a kontroly
- je zodpovědný za zavedení a udržování vnitřního kontrolního systému,
- po vyhlášení krizového stavu zodpovídá za provedení krizových opatření v celém správním obvodu ORP,
- schvaluje vnější havarijní plány a krizový plán pro správní území ORP,
- řídí a zodpovídá za činnost UIAK ve smyslu zákona,
- plní další úkoly stanovené zákonem o obcích a předpisů souvisejících.

Starostu zastupuje místostarosta, kterého určí zastupitelstvo, zastupuje starostu v době jeho nepřítomnosti nebo v době, kdy nevykonává funkci.

Vedoucím úřadu ve smyslu zákona je tajemník MěÚ, který:

- je zaměstnancem zařazeným do MěÚ, ze své činnosti v oblasti samostatné i přenesené působnosti je odpovědný starostovi, je nadřízen všem zaměstnancům a plní funkci statutárního orgánu zaměstnavatele dle zvláštních předpisů,
- řídí, koordinuje a kontroluje chod MěÚ, prostřednictvím zaměstnanců zabezpečuje plnění usnesení zastupitelstva a rady, řídí a kontroluje činnost zaměstnanců a stanovuje jejich platy dle zvláštních předpisů a uděluje jim odměny,
- zabezpečuje a řídí personální činnost,
- zodpovídá za personální strategie MěÚ,
- plní úkoly uložené zastupitelstvem města, radou a starostou,
- zajišťuje úkoly v přenesené působnosti města vyplývající ze zvláštních zákonů,

- provádí jmenování vedoucích,
- dbá na účelnou organizaci práce odborů a oddělení MěÚ,
- připravuje návrhy organizačního řádu, organizační struktury MěÚ, návrh náplní činností jednotlivých odborů a oddělení,
- vydává spisový a skartační řád, pracovní řád MěÚ a další vnitřní organizační směrnice, metodické pokyny apod.,
- dbá na materiálně-technické vybavení MěÚ,
- zúčastňuje se zasedání zastupitelstva a rady s hlasem poradním,
- plní další úkoly vymezené obecně závaznými právními předpisy.

Zdroj: Interní informace, organizační řád.

3.5 Organizační struktura

Městský úřad je tvořen starostou, místostarostou, tajemníkem MěÚ a zaměstnanci města, kteří jsou zařazeni do MěÚ.

Městský úřad je členěn na odbory, útvary a oddělení, jež plní úkoly v oblasti samostatné působnosti, jimiž je pověřila rada města nebo vyplývající z příslušných právních předpisů.

MěÚ se člení do těchto odborů a útvarů:

- I. Útvar interního auditu a kontroly
- II. Odbor kancelář starosty
 - Oddělení organizační a zaměstnanecké
 - Oddělení právní
 - Oddělení vnitřního informačního systému
- III. Odbor regionálního rozvoje a územního plánování
- IV. Odbor stavebního řádu
- V. Odbor školství, kultury a sportu
- VI. Odbor majetkové správy
- VII. Odbor obecní živnostenský úřad

- VIII. Odbor finanční
 - Oddělení analytické
 - Oddělení rozpočtu, místních poplatků a vymáhání pohledávek
- IX. Odbor životního prostředí
- X. Odbor sociálních věcí
 - Oddělení sociálně právní ochrany dětí
- XI. Odbor komunálních služeb
 - Oddělení správní
 - Oddělení technické
- XII. Odbor evidence obyvatel, občanských průkazů a cestovních dokladů
 - Oddělení správní – matrika
- XIII. Odbor dopravně správních agend

Zdroj: Interní informace, organizační řád.

3.5.1 Personální a prostorové vybavení

V současnosti zaměstnává MěÚ Valašské Meziříčí 156 zaměstnanců. Schéma organizační struktury organizace je součástí přílohy č. 2. Městský úřad je umístěn ve třech budovách. Jedna z budov se nachází na přímo na náměstí ve Valašském Meziříčí, kde má sídlo starosta, místostarostové, sekretariát a matrika. Další z budov je možno najít na ulici Soudní 1221 a je propojena s radnicí. Zde se nachází informace, podatelna, oddělení organizační a zaměstnanecké, část právního oddělení, odbor stavebního řádu, část oddělení vnitřního informačního systému, útvar interního auditu a kontroly, odbor regionálního rozvoje a územního plánování, odbor finanční, velká část odboru životního prostředí, odbor majetkové správy. Poslední z budov sídlí na ulici Zašovská 784. Zde je možno nalézt druhou část právního oddělení, část oddělení vnitřního informačního systému, odbor školství, kultury a sportu, dále odbor komunálních služeb, obecní živnostenský úřad, odbor dopravně správních agend, odbor sociálních věcí a odbor evidence obyvatel, občanských průkazů a cestovních dokladů.

3.6 Platové tarify a platová třída

Zaměstnavatel zařazuje zaměstnance dle § 123 odst. 2 ZP do platové třídy dle druhu práce sjednaného v pracovní smlouvě či jmenování a v jeho mezích na něm požadovaných nejnáročnějších prací, respektive do platové třídy, ve které je v katalogu prací zařazena nejnáročnější práce, jejíž výkon zaměstnavatel na zaměstnanci požaduje.

Zaměstnanec je zařazen zaměstnavatelem do platové třídy, pokud pro výkon práce zařazené v platové třídě splňuje potřebné vzdělání. K dosažení vyššího než potřebného vzdělání se nepřihlíží.

Platové stupně

Zaměstnanec je zařazen zaměstnavatelem do platového stupně příslušné platové třídy dle započitatelné praxe dle § 128 odst. 4 ZP a míry jejího zápočtu určené dle § 4 NV.

Zdroj: Interní směrnice – vnitřní platový předpis a hodnocení zaměstnanců

3.6.1 Hodnocení zaměstnanců

Důvody pro systém hodnocení:

- získání představy o výkonech, jednání a pracovních schopnostech jednotlivců,
- řízení pracovního výkonu,
- zvýšení pracovního výkonu,
- zlepšení chování,
- spravedlivá diferenciací mezi zaměstnanci,
- cíleně zaměřené vzdělávání, reagující na skutečné potřeby v oblasti měkkých dovedností.

Předmět hodnocení:

- hodnocení cílů (tzv. „tvrdých ukazatelů“)
- hodnocení kompetencí (potřebné dovednosti definované v kompetenčním modelu).

Kdo je hodnotitel:

- u vedoucích odborů – tajemník, starosta, místostarostové,
- u vedoucích oddělení a zaměstnanců – vedoucí odboru.

Kdo je hodnocený:

- vedoucí odboru
- vedoucí oddělení, zaměstnanec.

Základní pravidla:

- hodnotící rozhovor je prováděn 1x ročně na konci hodnotícího období, a to nejpozději v měsíci listopadu,
- hodnocení provádí vždy hodnotitel popřípadě jim pověřená kompetentní osoba, která v průběhu hodnotícího období plnila roli vedoucího hodnoceného,
- výstupem hodnocení je zápis z hodnotícího rozhovoru, který je akceptován jak hodnotitelem, tak hodnoceným,
- poměr hodnocení cílů k hodnocení kompetencí je 60 : 40,
- obě kritéria jsou hodnocena dle příslušných hodnotících škál,
- hodnocení cílů je prováděno 1 x ročně,
- hodnocení kompetencí je prováděno 1 x ročně,
- hodnocení může být provázeno na vyplácení osobního příplatku či na odměnu.

Zdroj: Interní informace – vnitřní platový předpis a hodnocení zaměstnanců

3.7 Pracovní doba

V zájmu zvýšení efektivity práce a lepšího zabezpečení potřeb zaměstnanců je uplatněno pružné rozvržení pracovní doby při jejím nerovnoměrném rozvržení, kdy průměrná týdenní pracovní doba musí být naplněna ve vyrovnávacím období kalendářního měsíce.

Zdroj: Interní informace, pracovní řád.

Tab. 3.3 : Základní typ pracovní doby

Den	základní pracovní doba				volitelná pracovní doba	
	od	do	od	do	od	do
Pondělí	8:00	11:00	12:00	17:00	7:00	8:00
					17:00	18:00
Úterý	8:00	11:00	12:00	13:30	6:30	8:00
					13:30	16:00
Středa	8:00	11:00	12:00	17:00	7:00	8:00
					17:00	18:00
Čtvrtek	8:00	11:00	12:00	13:30	6:30	8:00
					13:30	16:00
Pátek	8:00	11:00	12:00	13:30	6:30	8:00
					13:30	16:00

Zdroj: Interní informace, Pracovní řád MěÚ Valašské Meziříčí – vlastní zpracování

3.8 Péče o zaměstnance MěÚ Valašské Meziříčí

1. Stravování

- Stravování zaměstnanců je zajišťováno ve veřejných stravovacích zařízeních.
- Celková hodnota stravenky činí na rok 2013 – 85 Kč.
- Zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům příspěvek z vlastních prostředků v souladu s vyhláškou Ministerstva financí. Výše příspěvku zaměstnavatele na stravování zaměstnanců na rok 2013 je ve výši 35 Kč na jedno hlavní jídlo.
- Z prostředků FKSP je zaměstnancům poskytován příspěvek na úhradu jídla ve výši 26 Kč na jedno hlavní jídlo.
- Z prostředků základní organizace odborového svazu bude poskytován členům příspěvek na úhradu jídla ve výši 6 Kč.

2. Péče o zdraví

- Zaměstnavatel ve spolupráci se základní organizací odborového svazu v zájmu zdraví a bezpečnosti svých zaměstnanců zajistí průběžné vybavení lékárniček na jednotlivých pracovištích.

3. Rekreaace zaměstnanců v rekreačním zařízení Města

- K rodinné rekreaci mohou zaměstnanci a jejich rodinní příslušníci využít rekreační chatu na Bystřičce.
- Za zaměstnance a jejich rodinné příslušníky za 7 kalendářních dnů činí poplatek 1200 Kč za týden, za chatu (kratší pobyt, např. na 1 noc za chatu, je 200 Kč a za víkendový pobyt pátek – neděle je 300 Kč).

4. Magnetický náramek na krytý bazén ve Valašském Meziříčí

- Každý zaměstnanec má nárok na jednorázový příspěvek ze sociálního fondu na nákup elektronického čipu na krytý bazén ve výši 200 Kč.

5. Příspěvek na péči o tělesné a duševní zdraví

- Každý zaměstnanec má nárok na příspěvek ze sociálního fondu ve výši 2 800 Kč ročně. Tento příspěvek je poskytován v nepeněžním plnění formou poukázek 2x ročně.

Zdroj: Interní informace – kolektivní smlouva 2012/2013

4 Analýza a interpretace zjištěných výsledků

4.1 Zhodnocení dotazníkového šetření

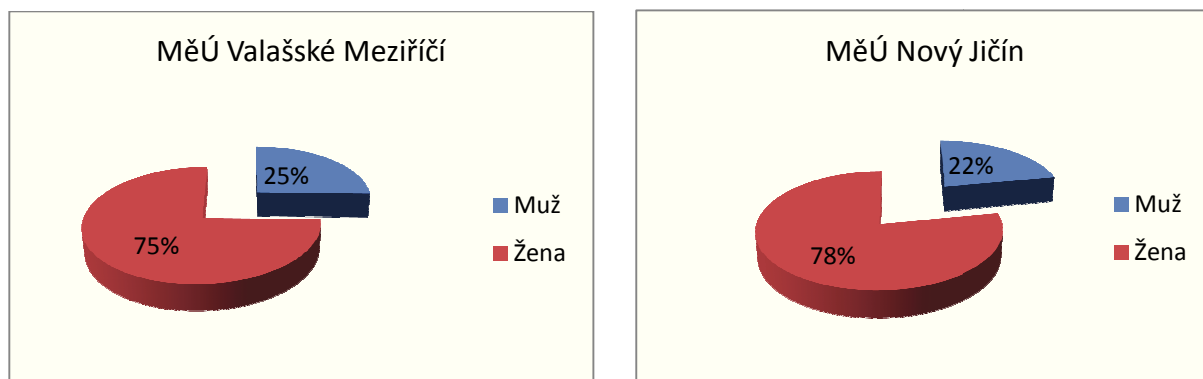
Pro zhodnocení odměňování a motivace zaměstnanců na MěÚ byla použita metoda dotazníkového šetření. Dotazník patří mezi nejčastěji používané metody pro zjišťování informací a potřebných dat, a to díky rychlosti v jaké jsou data získávána a také díky možnosti dotazovat širokou škálu respondentů.

V dotazníku, který je součástí přílohy č. 3, zaměstnanci odpovídali na předem připravené otázky.

Dotazník byl rozeslán všem zaměstnancům MěÚ Valašské Meziříčí a MěÚ Nový Jičín. Ze 156 dotazovaných zaměstnanců MěÚ Valašské Meziříčí na dotazník odpovědělo 83, což je 53,2 %. Ze 163 dotazovaných zaměstnanců MěÚ Nový Jičín dotazník vyplnilo 82, což je 50,3%.

- **Pohlaví**

Graf 4.1: Jste muž / žena (otázka č. 1)

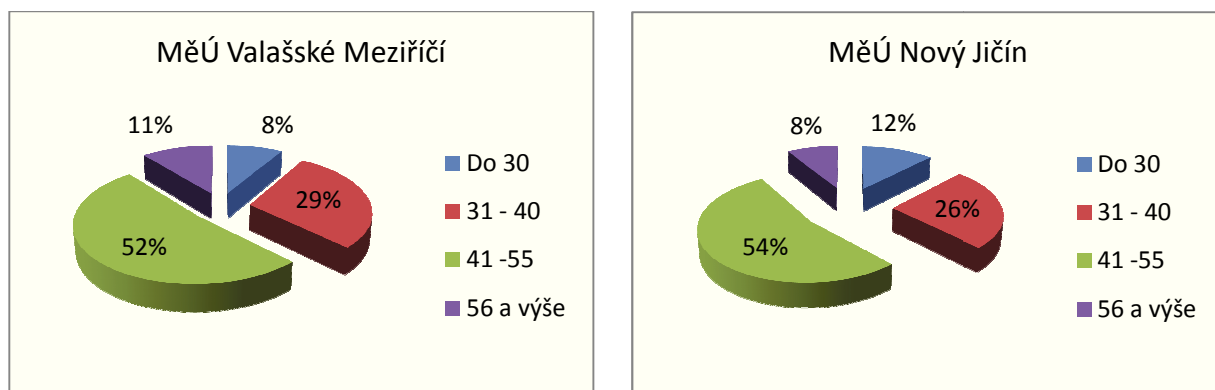


Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedených grafů vyplývá, že z dotazových respondentů byly ze 3/4 převážně ženy, a to u obou porovnávaných MěÚ. Muži zde tvořili pouze přes 20 % z celkové skupiny dotazovaných.

- **Věk**

Graf 4.2: Jaký je Váš věk? (otázka č. 2)

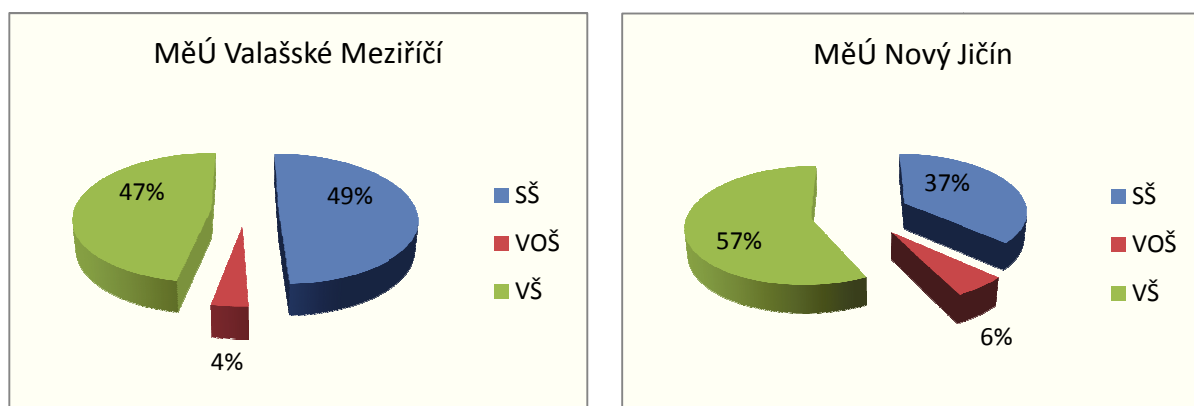


Zdroj: vlastní zpracování

Co se týká věku oslovených respondentů, nejvíce byla zastoupena věková skupina ve věku 41 - 55 let (shodně u obou úřadů). Dále pak skupina respondentů ve věku 31-40 let, která tvořila přes 20 %, na třetím místě u MěÚ Valašské Meziříčí byli respondenti 56 let a výše a poslední příčku MěÚ Valašské Meziříčí obsadili mladí lidé do 30 let. Naopak tomu bylo u MěÚ Nový Jičín, kde třetí příčku obsadili mladí do 30 let a poslední místo lidé ve věku 56 a výše.

- **Vzdělání**

Graf 4.3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? (otázka č. 3)



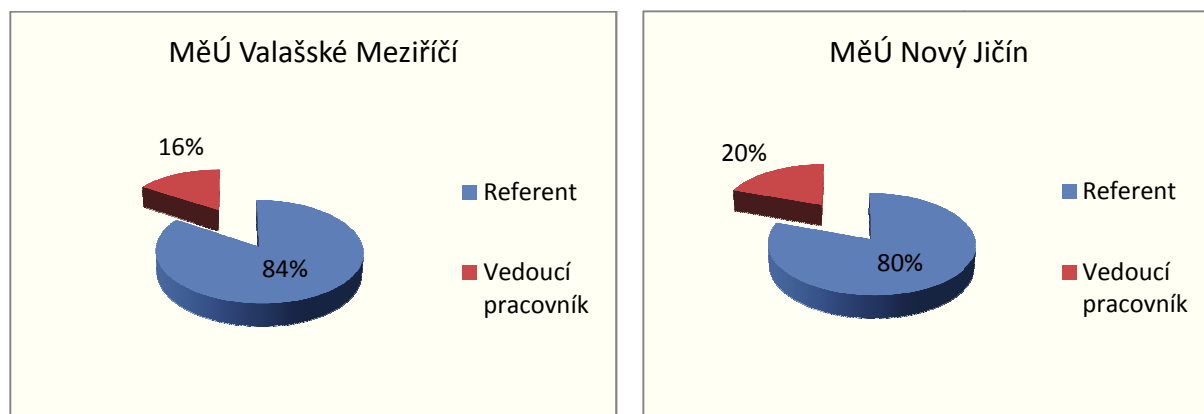
Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného vyplývá, že na MěÚ Valašské Meziříčí největší zastoupení respondentů, kteří odpovídali na průzkum, byli středoškolsky vzdělaní lidé, za nimi v těsném

závěsu s dvouprocentním rozdílem byli vysokoškolsky vzdělaní a 4 % zbytek patří lidem se vzděláním VOŠ. Naproti tomu u MěÚ Nový Jičín hlavní podíl respondentů, který odpovídal na průzkum, byli VŠ vzdělaní lidé za nimi pak středoškolsky vzdělaní a nejmenší část tvořili VOŠ.

- **Pozice**

Graf 4.4: Jakou pozici nyní zastáváte? (otázka č. 4)

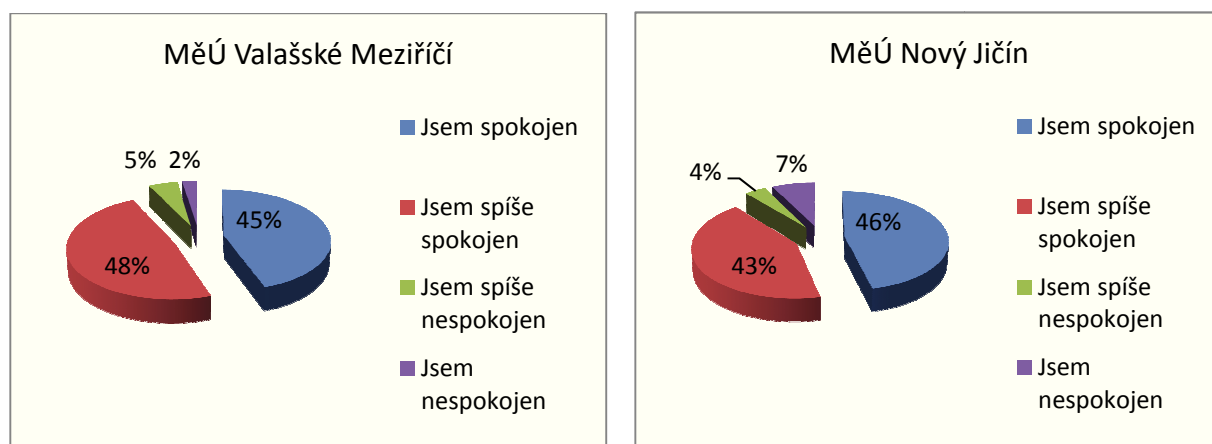


Zdroj: vlastní zpracování

Co se týká oslovených respondentů z pohledu jejich pracovní pozice, v obou případech (na obou úradech) shodně více než ze 3/4 odpovídali referenti, podíl vedoucích pracovníků nedosáhl ani 1/4.

- **Spokojenost se současnou pracovní pozicí**

Graf 4.5: Jste spokojen se současnou pracovní pozicí? (otázka č. 5)

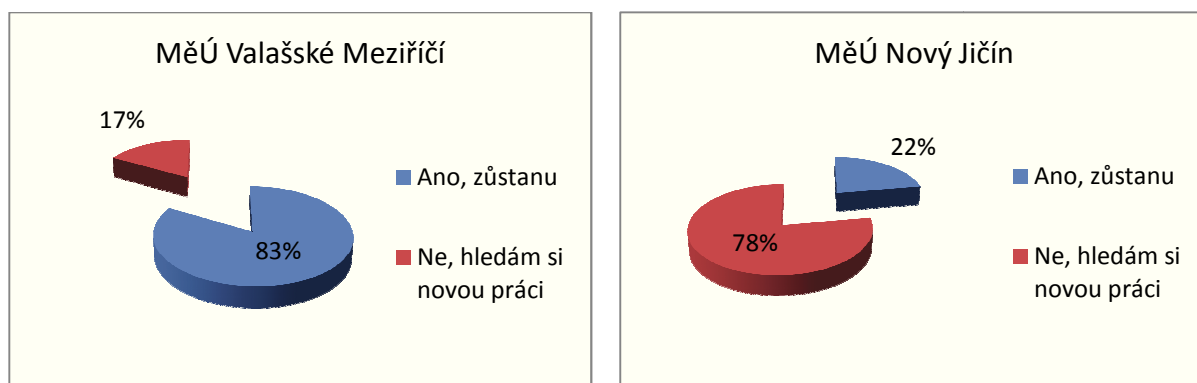


Zdroj: vlastní zpracování

Spíše spokojeno se současnou pracovní pozicí je na MěÚ Valašské Meziříčí cca polovina z dotazovaných respondentů, což je podobné jako na MěÚ Nový Jičín a spokojeno je cca 45 % dotazovaných respondentů na obou úřadech. Dále pak spíše nespokojeno je shodně cca 5 % respondentů na obou úřadech a zlomek tvoří na MěÚ Valašské Meziříčí 2 % nespokojených ve srovnání s 7 % nespokojených na MěÚ Nový Jičín.

- **Ochota zůstat u stávajícího zaměstnavatele**

Graf 4.6: Pokud ne, jste ochoten zůstat u stávajícího zaměstnavatele? (otázka č. 6)

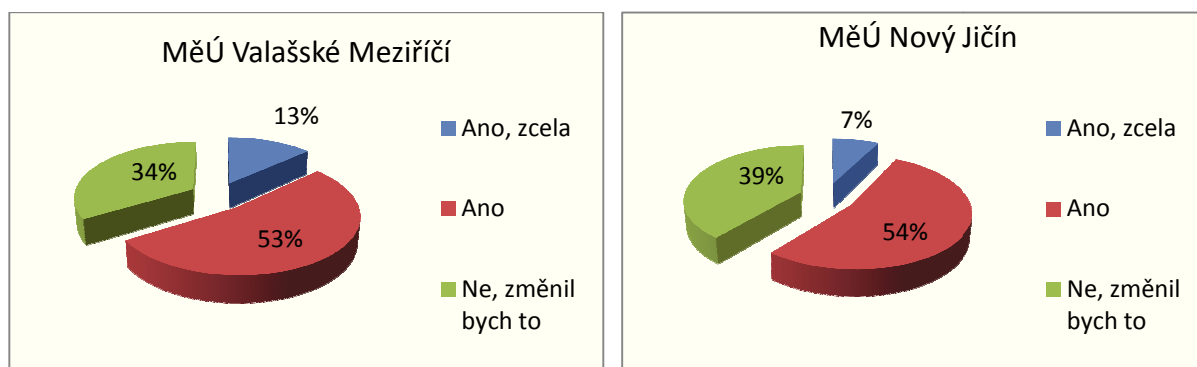


Zdroj: vlastní zpracování

Zcela diametrálně odlišně však v porovnání obou úřadů vychází ochota zůstat u stávajícího zaměstnavatele v případě nespokojenosti, kde na MěÚ Valašské Meziříčí v 83 % lidé chtějí zůstat a pouze 17 % si hledá novou práci. Naproti tomu na MěÚ Nový Jičín chce zůstat pouze 22 % a novou práci si hledá 78 % respondentů nespokojených se současnou pracovní pozicí.

- **Spokojenost se systémem hodnocení**

Graf 4.7: Jste spokojen se systémem hodnocení? (otázka č. 7)

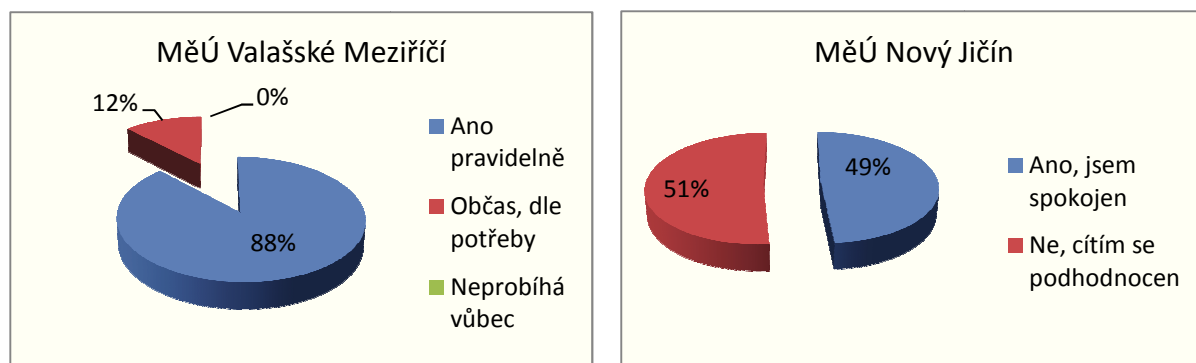


Zdroj: vlastní zpracování

Porovnání systému odměňování vychází na obou úřadech obdobně, kdy spokojeno je více jak polovina dotazovaných respondentů, změnu v oblasti odměňování by uvítalo více jak 30 % dotazovaných respondentů a úplně zcela spokojeno se systémem odměňování je na MěÚ Valašské Meziříčí 13 % a na MěÚ Nový Jičín 7 %.

- **Hodnocení práce**

Graf 4.8: Probíhá u vašeho zaměstnavatele hodnocení pracovníků? (otázka č. 8)

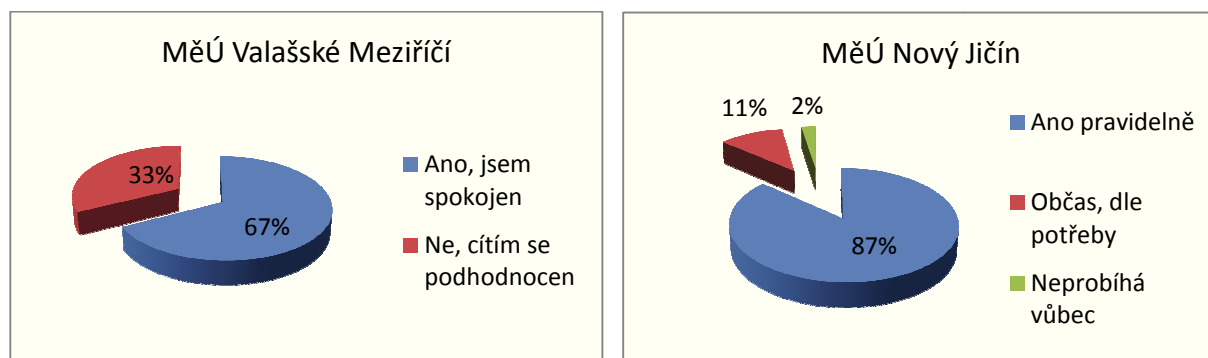


Zdroj: vlastní zpracování

Většina z dotazovaných respondentů odpovídalo, že hodnocení jejich práce probíhá pravidelně (v pravidelných intervalech), pouze něco málo přes 10 % dotazovaných uvedlo, že hodnocení jejich práce probíhá občas, dle potřeby nebo vůbec, a to shodně na obou úřadech.

- **Dostatečné finanční ohodnocení**

Graf 4.9: Je práce, kterou vykonáváte, dle vašeho názoru dostatečně finančně ohodnocena? (otázka č. 9)



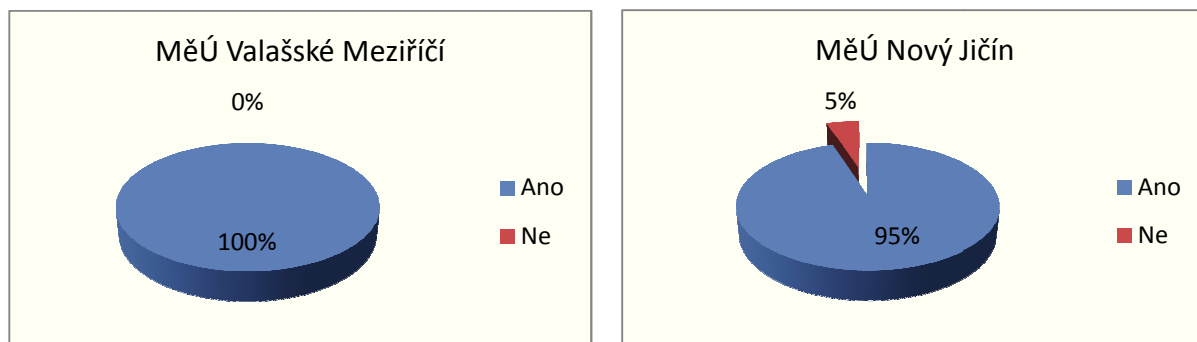
Zdroj: vlastní zpracování

Co se týká oblasti finančního ohodnocení, tak na MěÚ Valašské Meziříčí je více než 60 % pracovníků spokojeno a finančně podhodnoceno se cítí pouze něco málo přes 30 %

dotazovaných. Oproti tomu na MěÚ Nový Jičín se více než 50 % respondentů cítí finančně podhodnoceno a 49 % odpovědělo, že je spokojeno.

- **Využívání benefitů**

Graf 4.10: Využíváte benefity poskytované zaměstnavatelem? (otázka č. 10)

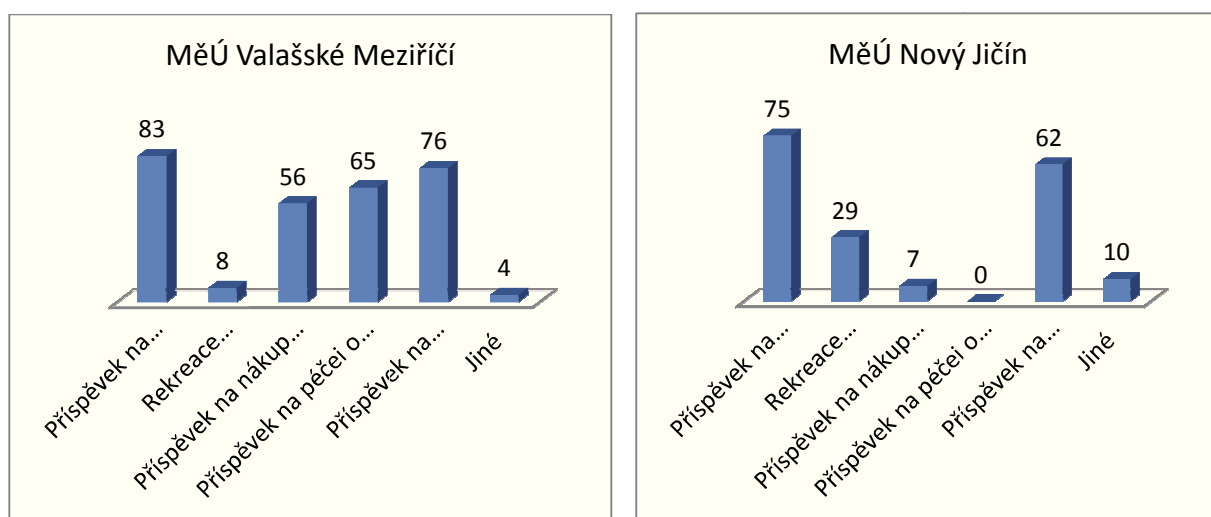


Zdroj: vlastní zpracování

Jak z výše uvedených grafů vyplývá, tak většina z dotazovaných zaměstnanců městských úřadů odpovědělo, že benefity poskytované zaměstnavatelem využívá. Na MěÚ Valašské Meziříčí to dokonce bylo 100 % z dotazovaných a na MěÚ Nový Jičín pouze 5 % respondentů poskytované benefity nevyužívá.

- **Typy benefitů**

Graf 4.11: Pokud ano, jaké? (otázka č. 11)



Zdroj: vlastní zpracování

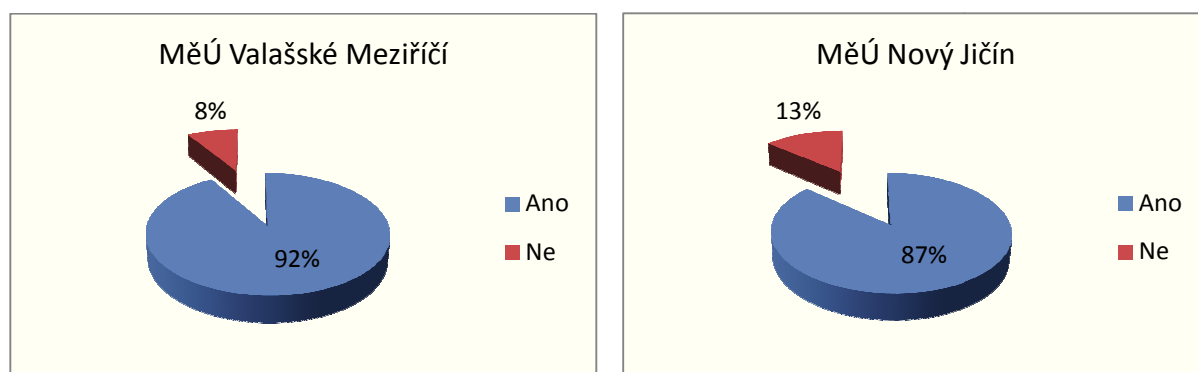
Uvedené benefity:

- příspěvek na stravování
- rekreace zaměstnanců v rekreačním zařízení zaměstnavatele
- příspěvek na nákup elektronického čipu na krytý bazén
- příspěvek na péči o duševní zdraví – formou poukázek
- příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění
- jiné

Porovnáním typů benefitů na obou úřadech je shodně nejvíce využíván příspěvek na stravování, druhé místo u MěÚ Valašské Meziříčí patří příspěvku na penzijní připojištění nebo životní pojištění a třetí místo zaujímá příspěvek na péči o duševní zdraví – formou poukázek. U MěÚ Nový Jičín shodně druhou příčku zaujímá příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění a třetí místo zaujímá na tomto úřadě rekreace zaměstnanců v rekreačním zařízení zaměstnavatele.

- **Spokojenost s nabídkou benefitů**

Graf 4.12: Jste s nabídkou benefitů spokojen? (otázka č. 12)

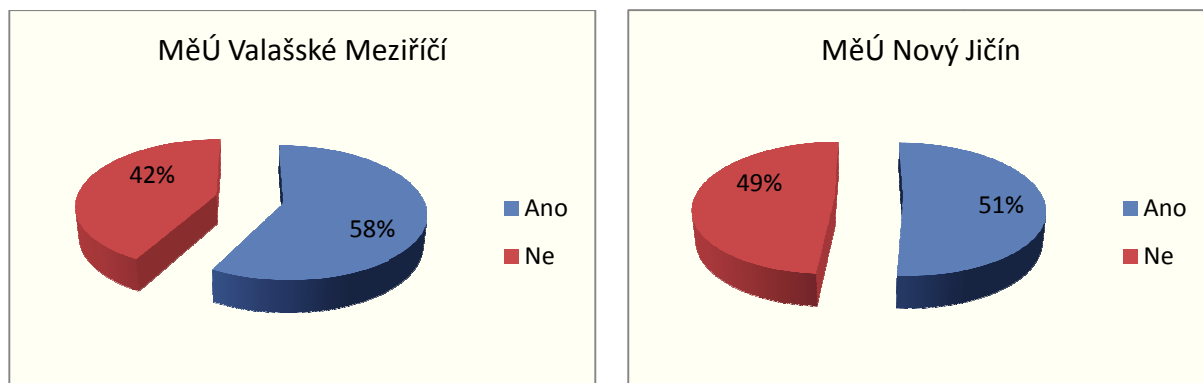


Zdroj: vlastní zpracování

Téměř obdobně porovnáním u obou úřadů vychází spokojenost s nabídkou benefitů a to u MěÚ Valašské Meziříčí lehce překračující 90 % a u MěÚ Nový Jičín blízkí se blíží 90 %.

- **Motivování pomocí benefitů k lepším pracovním výkonům**

Graf 4.13: Motivují Vás benefity k lepším pracovním výkonům? (otázka č. 13)

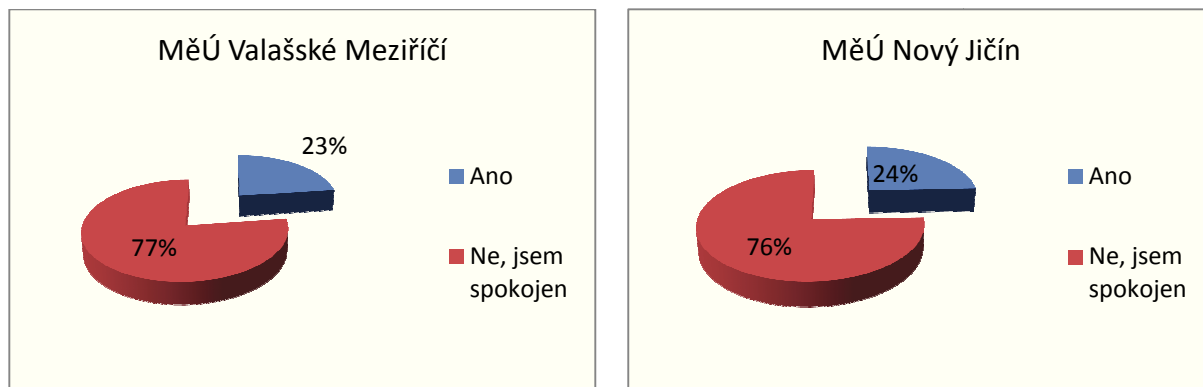


Zdroj: vlastní zpracování

Taktéž obdobně vychází porovnání motivace pomocí benefitů k lepším pracovním výkonům, kde více než 50 % dotázaných respondentů je na obou úřadech motivováno tímto způsobem a přes 40 % dotazovaných uvedlo, že pro ně benefity nejsou motivátory k podávání lepších pracovních výkonů.

- **Uvítání jiných zaměstnaneckých výhod**

Graf 4.14: Uvítal byste jinou formu zaměstnaneckých výhod, než zaměstnavatel nabízí? (otázka č. 14)



Zdroj: vlastní zpracování

Téměř shodně dotazovaní respondenti u obou úřadů odpovídali na otázku jiných zaměstnaneckých výhod, kdy spokojeno je více než 3/4 a cca 1/4 by uvítala jiné zaměstnanecké výhody.

- **Jiné motivující benefity**

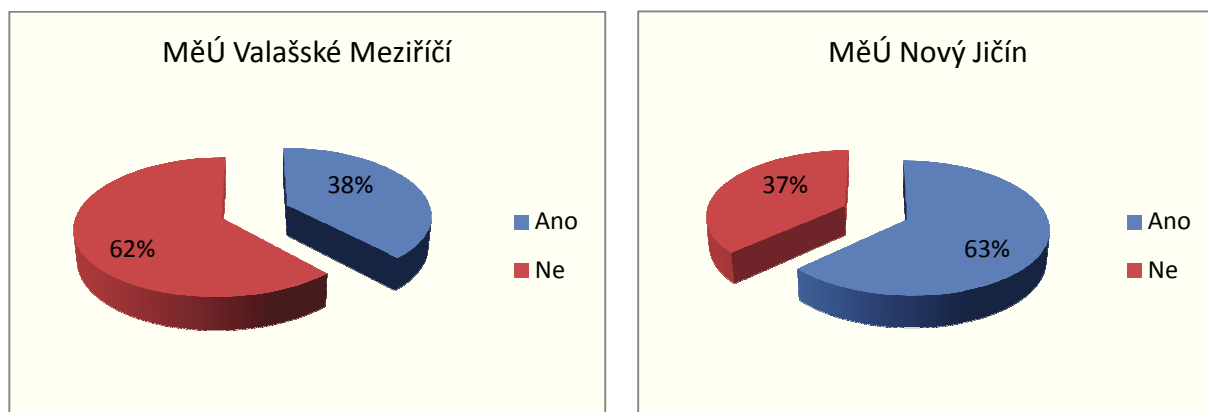
V případě, že ano, jaká forma benefitů by pro Vás byla motivací?

Na otázku č. 15 často respondenti na MěÚ Valašské Meziříčí odpovídali, že by pro ně vhodnou motivací bylo, kdyby zaměstnavatel poskytoval 13. a 14. platy a mimořádné odměny, ošatné, volno bez udání důvodů, finanční kredit nebo zvýhodněné volání. Zcela nejčastěji dotazovaní obou úřadů odpovídali, že největší motivací by pro ně byl příspěvek zaměstnavatele na rekreaci.

Na druhou stranu na MěÚ Nový Jičín patřily mezi další nejčastější odpovědi například příspěvky na kulturní akce (divadlo, kino apod.), dále pak permanentky na sportovní aktivity, příspěvky na kontaktní čočky nebo na výuku cizích jazyků.

- **Uvítání benefitu ve formě „firemní školky“**

Graf 4.15: Pokud máte děti ve věku 0 -6 let, uvítali byste benefit ve formě firemní školky? (otázka č. 16)



Zdroj: vlastní zpracování

Na danou otázku odpovídalo v rámci MěÚ Valašské Meziříčí 21 respondentů a z toho pro 62 % je firemní školka zbytečným řešením a 38 % by školu přímo nebo v blízkosti městského úřadu uvítalo. Zcela opačného názoru jsou zaměstnanci na MěÚ Nový Jičín. Tam by benefit ve formě firemní školky uvítalo 63 % dotazovaných, kteří mají děti v předškolním věku a pouze 37 % firemní školu nepotřebuje.

- **Školka Ano/Ne**

Důvod kladných a záporných odpovědí u otázky č. 17.

Zaměstnanci MěÚ Valašské Meziříčí, kteří mají děti ve věku 0 – 6 odpovídali, že nepotřebují firemní školu a to například z důvodu, že je pro vývoj dítěte lepší, když

se zapojí do okruhu dětí z širší společnosti; nebo již mají vybranou jinou mateřskou školku a jsou s ní spokojeni či mají školku velmi blízko svého bydliště.

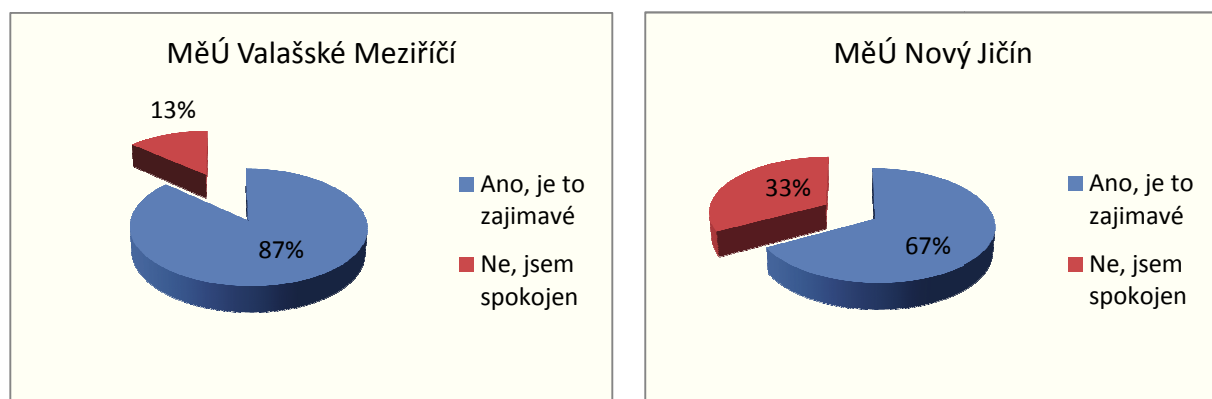
Naproti tomu jsou rodiče dětí, kteří by tuto možnost benefitu využili a to z důvodu, že klasické školky mají omezenou dobu provozu, což při dlouhých úředních hodinách v některých dnech (do 17:00 h), nelze zvládat vyzvedávání dětí ze školek včas a někteří respondenti vidí v této možnosti určitou finanční úsporu.

Zaměstnanci MěÚ Nový Jičín by firemní školku neuvítali, protože mají školku v místě bydliště, což je pro ně pohodlnější; sociální struktura dětí ve věřených školkách je různorodá a pro vývoj dítěte je to mnohem příznivější, další z respondentů odpovídali, že firemní školka je pouze hlídací služba a tudíž nezajistí dětem potřebnou východu a vzdělání, někteří jsou se stávající školkou spokojeni.

Část dotazovaných by na druhou stranu tento typ zaměstnanecké výhody rádi využili, neboť by provoz firemní školky kopíroval pracovní dobu na městském úřadě, což uspoří mnohým rodičům čas; byla by umístěna v blízkosti úřadu nebo by firemní školku uvítali, protože kapacita většiny veřejných školek je omezena, tudíž by nemuseli mít starost o to, kam dítě po mateřské či rodičovské dovolené umístit.

- **Možnost samostatného výběru benefitů**

Graf 4.16: Líbila by se Vám možnost samostatného výběru benefitů? Benefit ve formě kreditu. (otázka č. 18)

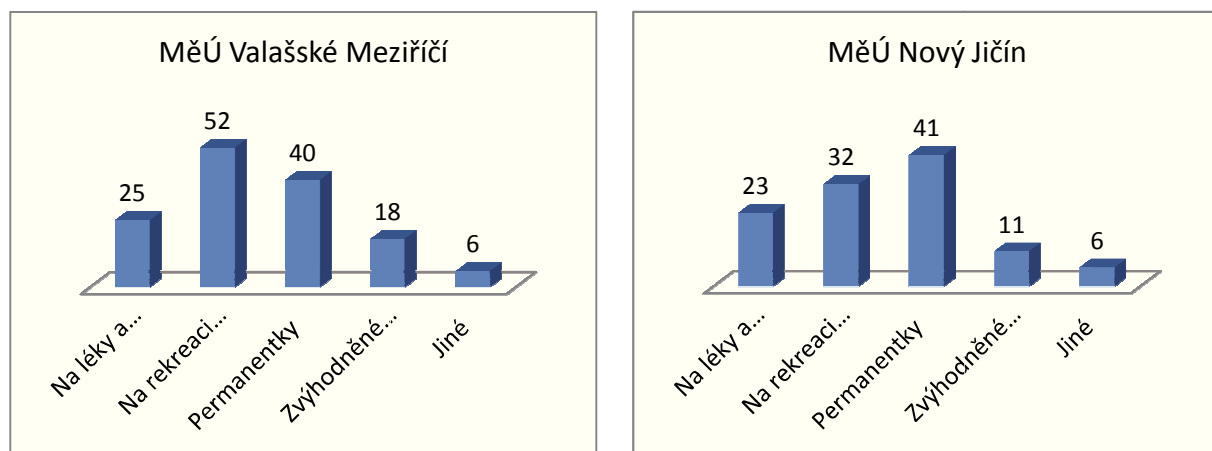


Zdroj: vlastní zpracování

Jako zajímavou berou možnost samostatného výběru benefitů ve formě kreditu dotázaní respondenti obou úřadů, kdy na MěÚ Valašské Meziříčí je tomuto nakloněno téměř 90 % a na MěÚ Nový Jičín 67 % respondentů. Spokojeno se současnými benefity a tudíž by nic neměnilo na MěÚ Valašské Meziříčí je 13 % a na MěÚ Nový Jičín přes 30 % dotazovaných.

- **Využití benefitu ve formě kreditu**

Graf 4.17: Na co byste benefit ve formě kreditu využili? (otázka č. 19)



Zdroj: vlastní zpracování

Seznam na co by zaměstnanci kredit využili:

- Na léky a zdravotní pomůcky
- Na rekreaci sobě nebo svých dětí
- Permanentky (fitness, skipasy, masáže, sport atd.)
- Zvýhodněné volání
- Jiné

Na MěÚ Valašské Meziříčí by dotazovaní zaměstnanci využili kredit na rekreaci sobě nebo svých dětí, dále z velké části na permanentky na různé sportovní a jiné aktivity, či na léky a zdravotní pomůcky. Oproti tomu na MěÚ Nový Jičín by v první řadě kredit použili na nákup permanentek na různé sportovní a jiné aktivity, v druhé řadě teprve na rekreaci sobě a svých dětí a dále také na nákup léků a zdravotních potřeb. Až v poslední řadě u zaměstnanců obou úřadů je ochotno kredit využít na zvýhodněné volání.

Z porovnání výsledku dotazníkové šetření na MěÚ Valašské Meziříčí a MěÚ Nový Jičín vyplývá, že většina odpovědí na zadané otázky vycházela velmi podobně, rozdíly byly řádově v několika procentech. Výjimku tvoří odpovědi na otázku č. 6, a to ochoty zůstat u stávajícího zaměstnavatele v případě nespokojenosti, kde na MěÚ Valašské Meziříčí v 83 % lidé chtějí zůstat a pouze 17 % si hledá novou práci. Zcela opačně je tomu na MěÚ Nový Jičín, kde zůstat chce pouze 22 % a novou práci si hledá 78 % respondentů nespokojených se současnou pracovní pozicí. Z toho vyplývá, že více než 3/4 zaměstnanců MěÚ Nový Jičín je

nespokojeno se současnou pracovní pozicí a jedná se o alarmující stav. Pokud zaměstnanec není spokojen v práci, tak neodvádí požadované pracovní výkony, případně ztrácí motivaci.

4.2 Doporučení efektivnějšího hodnocení a na něm závislé odměny a motivace zaměstnanců

Doporučení a návrhy na efektivnější hodnocení a motivaci zaměstnanců na MěÚ Valašské Meziříčí a MěÚ Nový Jičín byly navrženy na základě dotazníkového šetření, které probíhalo mezi zaměstnanci daných úřadů. Hodnocení zaměstnanců tvoří základní pilíř pro jejich následné odměňování.

Jako návrh řešení otázky č. 6 v případě nespokojenosti se současnou pracovní pozicí, ochota zůstat u stávajícího zaměstnavatele, lze doporučit, aby daný MěÚ, u něhož jsou zaměstnanci nespokojeni a hledají si novou práci, prováděl pravidelně rozhovory s každým zaměstnancem. Rozhovory by měly být spíše formou přátelského rozhovoru. To by umožnilo nadřazeným zjistit, co danému zaměstnanci v práci vadí a co mu naopak vyhovuje. Následně tyto výstupy mohou vedení daného městského úřadu pomoci vybudovat lepší vztahy na pracovišti a věnovat se individuální potřebě každého zaměstnance, zejména těch klíčových, kteří jsou kvalifikovaní pro svou práci, a které je dobré si udržet, v zájmu celé organizace. Aby právě tito klíčoví zaměstnanci neodešli ze stávající práce, mohou být motivováni novým pobídkovým systémem, který je popsán níže. K tomuto řešení bude také sloužit navrhovaný systém hodnocení.

Většina z dotazovaných zaměstnanců je s nabídkou benefitů spokojena, ale i tak je velká část těch, které stávající benefity nabízené zaměstnavatelem nemotivují k lepším pracovním výkonům. Také většina z dotazovaných odpovídala, že by se jim líbila možnost samostatného výběru benefitů. Autorka by tedy zvolila jako řešení zavedení cafeteria systému v organizaci. Hlavní stávající benefity, jako je příspěvek na stravování, příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění, příspěvek na péči o duševní zdraví formou poukázek, by zaměstnancům zůstaly, ale další složku benefitů by tvořila právě výhoda ve formě cafeteria systému. Jednalo by se o „sbírání“ bodů, jejichž výše by se odvíjela od pracovního výkonu či hodnocení daného zaměstnance. Hodnocení by se vykonávalo dle návrhu, který je autorkou popsán níže. Při zavedení tohoto systému, by tudíž byli uspokojeni i ti, kteří si představují jinou formu benefitu. Dále by mohli být uspokojeni i ti, kteří by za svůj pracovní výkon nad rámec povinností či za mimořádný pracovní výkon, chtěli být lépe ohodnoceni.

Nasbírané body by v cafeteria systému mohli zaměstnanci využít například na:

- zvýhodněné volání
- příspěvek na rekreaci zaměstnanců nebo jejich dětí
- permanentky na sportovní aktivity
- vstupenky na kulturní akce (např. kino, divadlo, festivaly apod.)
- ošatné
- a jiné (může určit zaměstnavatel, dle svého vlastního rozhodnutí)

Tyto výhody by autorka zvolila do cafeteria systému hlavně proto, že zaměstnancům, kteří vyplňovali dotazníky, tyto benefity chyběly a zvolili by si je mimo těch, které již měli k dispozici.

Maximální počet bodů, které může zaměstnanec získat, je limitován pouze systémem hodnocení, který je uveden dále. Jedná se o body získané z hodnocení dle cílů. Bude záležet pouze na jednotlivci jakým způsobem bude vykonávat svou práci a jak kvalitně, aby získal co největší počet bodů pro své „vyvolené“ benefity. Každý z nabízených benefitů v cafeteria systému, by měl přidělený jiný počet bodů, aby ty nejvíce přitažlivé výhody, byly dostupné jen těm nejpracovitějším a nejsvědomitějším pracovníkům, kteří mají nejlepší hodnocení.

Zároveň by tento nový systém měl být začleněn do IT systému konkrétního městského úřadu. Právě přes tento informační systém by si každý zaměstnanec mohl vybrat pro něj vhodný benefit. V tomto systému by také byly seznamy pracovišť a firem, u kterých lze benefity uplatnit. Každý zaměstnanec by dostal přístupový kód pomocí něhož by bylo možno se do systému přihlásit. Zároveň by po přihlášení viděl aktuální výši kreditu, tedy bodů, za které může konkrétní benefit pořídit. Po určité době fungování systému cafeteria, by bylo vhodné opět uskutečnit dotazníkové šetření v rámci daného úřadu, s cílem zjistit aktuální spokojenost zaměstnanců s novým systémem a zároveň, zda by se jim nelíbila možnost rozšíření nabídky benefitů z cafeteria systému, či o jaké nové benefity by byl zájem.

I přesto, že otázka č. 7 spokojenost se systémem hodnocení vychází na obou úřadech obdobně, bylo by vhodné zvolit objektivnější systém hodnocení, a to právě z důvodů zavedení zvláštního benefitu formou cafeteria systému. Tento systém si zaslouží objektivní a spravedlivé hodnocení, které může nabídnout hodnocení formou matice. Navíc toto nové hodnocení by mohlo i lépe motivovat a ušetřit i finanční prostředky organizaci, a to především v období krize, kdy je velký tlak na snižování prostředků ve veřejné správě.

Nově zavedené hodnocení podle cílů by mělo sloužit pro lepší získávání představy o výkonech, jednání a pracovních schopnostech jednotlivců, dále také pro zvýšení pracovního výkonu, zlepšení chování a ke spravedlivé diferenciaci mezi zaměstnanci.

V tomto hodnotícím systému by se měly sjednotit nároky na zaměstnance, zprůhlednit platové ohodnocení. Také by mělo umožnit cíleně se zaměřit na rozvoj a vzdělání pro jednotlivé zaměstnance a v první řadě by také mělo motivovat zaměstnance.

Hodnocení by se mělo uskutečňovat na základě hodnotícího rozhovoru, který by probíhal minimálně jednou ročně. Toto hodnocení by bylo také úzce svázáno s následným přidělením bodů do již zmíněného cafeteria systému. Předmětem hodnocení jsou cíle, které jsou předem stanoveny na začátku hodnotícího období nebo skupinové cíle, které vyplývají z činnosti a priorit daného MěÚ.

Zaměstnanci musí plnit nejen individuální cíle a úkoly, ale také se podílet na plnění cílů odborů či oddělení a celouřadových cílů. Dosahováním individuálních cílů jednotlivců se přispívá k plnění skupinových cílů. Skupinové cíle (celouřadové, odboru, oddělení) stanovuje vedoucí odboru ve spolupráci s vedením, individuální cíle (rozpracovávají cíle skupinové) stanovují je vedoucí po domluvě s hodnoceným. Tyto individuální cíle se zapisují do hodnotícího formuláře, který je součástí přílohy č. 3.

Pro každou pracovní pozici by byly definovány kompetence, které musí za určité období splnit. Hodnotiteli by v tomto případě nebyli jenom nadřízení, ale také spolupracovníci a dokonce i podřízení. Tímto by zaměstnavatel získal přehlednější a objektivnější informace o pracovním výkonu a schopnostech každého zaměstnance. Také samotný zaměstnanec by se mohl na svém hodnocení podílet formou sebehodnocení. Hodnotitelé by odpovídali na předem připravené otázky z oblasti projevů chování zaměstnance a přístupu k řešení určitých situací, například jakou má zodpovědnost k přidělenému úkolu.

Hodnocení ze strany spolupracovníků a podřízených by probíhalo anonymně, aby zde nedošlo k střetu zájmů či konfliktům na pracovišti. Pouze hodnocení ze strany nadřízeného by bylo oficiální a v hodnotícím formuláři by bylo uvedeno jeho jméno a na závěr podpis. Formulář je součástí přílohy č. 4.

Zvýšená pozornost by měla být věnována výběru správného prostředí, v němž by mělo hodnocení probíhat. Objektivní hodnocení vyžaduje odpovědnou přípravu hodnotitelů

a hodnocených, protože 99 % úspěchu hodnocení spočívá právě v ní. Má-li být hodnotící rozhovor konstruktivní, je třeba se na něj důkladně připravit předem.

Přidělení bodů do cafeteria systému závislé na hodnocení:

- **Vynikající plnění** – zaměstnanec splnil cíl dle zadání (100 % a víc) – 91 až 100 bodů do cafeteria systému.
- **Plnění s drobnými výhradami** – zaměstnanec splnil cíl s drobnými výhradami (nad 90 % včetně) – 71 až 90 bodů do cafeteria systému.
- **Přijatelné plnění s výhradami** – zaměstnanec splní cíl s výhradami. Nedosáhl požadovaného výsledku (nad 70 % včetně) – 51 až 70 bodů do cafeteria systému v závislosti na příčině.
- **Nepřijatelné plnění** – zaměstnanec nesplnil cíl (méně než 70 %) – 35 až 50 bodů do cafeteria systému.

5 Závěr

V bakalářské práci bylo jako téma řešeno motivování a odměňování pracovníků, primárně tedy byla práce zaměřena na ten nejcennější zdroj organizace, a to lidské zdroje a zlepšení jejich spokojenosti v oblasti hodnocení.

V prvních třech kapitolách byly popsány především způsoby motivace zaměstnanců, systém odměňování a metody hodnocení pracovníků.

Co se týká vlastní analýzy, byla provedena komparace dvou úřadů, a to MěÚ Valašské Meziříčí a MěÚ Nový Jičín v oblasti hodnocení a motivace zaměstnanců. Vlastní výzkum spočíval ve sběru a interpretaci výsledků dat z dotazníkového šetření u obou úřadů, které byly detailně popsány ve čtvrté kapitole.

Za velmi alarmující je třeba považovat zjištění u MěÚ Nový Jičín, kde více než tři čtvrtiny dotazovaných respondentů nejsou v současné době ochotni zůstat u stávajícího zaměstnavatele z důvodu jejich nespokojenosti, což by mělo vést organizaci minimálně k zamyšlení ohledně změny systému motivace a hodnocení zaměstnanců.

Výstupem dotazovaných zaměstnanců (u obou městských úřadů) je autorčino doporučení zavedení nové zaměstnanecké výhody ve formě cafeteria systému (závislé na pracovním výkonu či hodnocení daného výkonu konkrétního pracovníka).

V návaznosti na novou zaměstnaneckou výhodu autorka navrhuje upravit dosavadní systém hodnocení u MěÚ Valašské Meziříčí a u MěÚ Nový Jičín, a to formou matice, které by mělo vést k objektivnějším výstupům, zvýšení pracovního výkonu a konečně též spravedlivější diferenciaci mezi zaměstnanci. V úvodní fázi tohoto procesu – je potřeba správně naformulovat cíle (individuální i skupinové) a definovat pro každou pracovní pozici kompetence, které musí být za sledované období splněny.

Závěrem lze říci, že autorčina doporučení, ať už ty, která vyplynula z dotazníkového šetření či ostatní – tj. v oblasti úpravy dosavadního systému hodnocení zaměstnanců mohou být podkladem pro zavedení nového systému hodnocení do praxe, jako základního pilíře odměňování zaměstnanců. Úspory a přínosy bude možno vyčíslit po delším časovém období – navrhuji 2-5 let, což by mohlo být vhodným tématem pro autorčinu příp. diplomovou práci.

Z výše uvedeného je patrné, že pro oba městské úřady je tato bakalářská práce nejen teoretickým podkladem, ale i přínosem v praxi. Nelze též opomenout, že vlastní výzkum

autorky a interpretace výsledků z dotazníkového šetření ušetřila oběma městským úřadům značné časové a finanční prostředky.

Změna dosavadního systému hodnocení, jako nezbytná součást odměňování zaměstnanců, by měla přimět obě organizace k revizi systému hodnocení, příp. i organizačního systému.

Seznam použité literatury

A) Knihy

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 113 s. ISBN 978-802-5122-358.

BLAŽEK, Ladislav, 2001. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Vyd. 1. Praha: Grada, 191 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.

ČOPÍKOVÁ, Andrea a Petra HORVÁTHOVÁ, 2010. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Vyd. 1. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 142 s. ISBN 978-80-248-2264-8.

D'AMBROSOVÁ, Hana, Helena ČORNEJOVÁ, Vlasta LEŠTINSKÁ, Petr PELECH, Zdeněk SCHMIED, Jiří STÝBLO, Zdeněk ŠENK, Ladislav TRYLČ, Jiří VALENTA, 2011. *Abeceda personalisty 2011*. Vyd. 1. Olomouc: ANAG, ISBN 978-80-7263-646-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2002. *Personalistika*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 462 s. ISBN 80-722-6515-6.

HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCOUREK, Jiří, 2007. *Odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 132 s. Beckovy příručky pro právní praxi. ISBN 978-807-1796-152.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 281 s. Management. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ aj., 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

B) Elektronické zdroje

Business vize: Cafeteria systém, 2011. *Odměny pro zaměstnance podle jejich gusta*. [online]. [cit. 2013-04-07]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta>.

Město Valašské Meziříčí, 2010. *Projekt Zdravé město* [online]. [cit. 2013-04-07]. Dostupné z: <http://www.valasskemezirici.cz/doc/30435/>.

C) Legislativa

Zákon č. 128 ze dne 12. dubna 2000 o obcích (zákon o obcích), 2000. In: *Sbírka zákonů České Republiky*. Částka 38 s. 1737. Dostupné také z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonInfo.jsp?idBiblio=49296&nr=128~2F2000&rpp=15#local-content>.

D) Jiné zdroje

MALIŇÁK, Jiří a kol. *Zlínský kraj – města a obce Zlínského kraje*. 1. vyd. Rožnov pod Radhoštěm: PROXIMA Bohemia s. r. o.

E) Interní dokumentace organizace

Směrnice II. – Organizační řád Městského úřadu Valašské Meziříčí

Organizační struktura Městského úřadu Valašské Meziříčí

Směrnice V.1 – Pracovní řád Městského úřadu Valašské Meziříčí

Směrnice V.4 – Vnitřní platový předpis a hodnocení zaměstnanců Městského úřadu Valašské Meziříčí

Kolektivní smlouva 2012/2013

Interní nezveřejňovaná dokumentace

Seznam zkratk

ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
FKSP	fond kulturních a sociálních potřeb
IT	informační systém
MěÚ	městský úřad
NV	nařízení vlády
ORP	obec s rozšířenou působností
ZP	zákoník práce
UIAK	útvár interního auditu a kontroly
ZP	zákoník práce

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že:

- Jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB – TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB – TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB – TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB – TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohou jen se souhlasem VŠB – TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB – TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

Ve Valašském Meziříčí dne 22. 4. 2013

.....Šalková.....

Miroslava Šalková

Seznam příloh

Příloha č. 1: Prvky systému odměňování

Příloha č. 2: Organizační struktura MěÚ Valašské Meziříčí

Příloha č. 3: Dotazník pro zaměstnance

Příloha č. 4: Hodnotící formulář